

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Erno Venäläinen

ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI ABLOY OY:N
TALOUSHALLINNON HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
(013) 260 6800

Tekijä
Erno Venäläinen

Nimeke
ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessi Abloy Oy:n taloushallinnon henkilöstön näkökulmasta

Toimeksiantaja
Abloy Oy

Tiivistelmä

Yritysten kiinnostus toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP-järjestelmä, ERP) kohtaan on ollut alati kasvavaa aina 1990-luvulta alkaen. Toiminnanohjausjärjestelmien yleistymisestä huolimatta järjestelmän käyttöönottoa voidaan kuitenkin kuvata vain harvoin yksinkertaiseksi ja ongelmitta eteneväksi prosessiksi. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa on toisinaan kuvattu yhdeksi suurimmista ja vaikeimmista muutosprosesseista, jonka organisaatio on käynyt koskaan läpi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessia erityisesti taloushallinnon henkilöstön näkökulmasta. Työ on laadittu toimeksiantona Abloy Oy:lle, yhdelle maailman johtavista lukkojen ja lukitusjärjestelmien valmistajista.


Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu ERP-järjestelmien lisäksi muutosjohtamiseen kytkettyjen teemojen varaan. Tarkasteltavaksi on otettu erityisesti ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessiin mahdollisesti liittyvä muutosvastarinta sekä viestinnän ja henkilöstön osallistamisen merkitys projektin kannalta.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiimoilta kohdeyrityksessä tehtiin seitsemän teemahaastattelua. Tutkimus vahvistaa osaltaan käsitystä onnistuneen ja oikea-aikaisen projektiviestinnän tärkeydestä sekä henkilöstön osallistamisen merkityksestä. Lisäksi tutkimus luo kuvaa siitä, kuinka pitkä ja kuormittava prosessi ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessi voi olla.

Kieli
suomi

Sivuja 55

Asiasanat
ERP-järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, ERP-projekti, muutosjohtaminen,

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS November 2013 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND (013) 260 6800
Author Erno Venäläinen	
Title The ERP Implementation Process as Experienced by the Financial Administration Personnel of Abloy Ltd Commissioned by	
Abstract <p>Companies' interest toward Enterprise Resource Planning Systems (ERP) has continuously increased since the 1990s. Despite the fact that ERP systems have become more common, the implementation of new ERP solution can rarely be described as a simple and easily floating process. At times ERP implementation has been narrated to be one of the biggest and hardest processes which an organization has ever faced.</p> <p>The aim of this thesis is to observe the implementation process of a new ERP system from the viewpoint of financial administration personnel. The thesis has been made as an assignment for Abloy Ltd – one of the leading companies in the global locking system industry.</p> <p>In addition to ERP systems, the theoretical framework of this thesis is based on themes around change management. In this context, special attention has been given to potential change resistance to ERP implementation. The meaning of communication and employee involvement has also been observed from the perspective of the project.</p> <p>The current thesis was carried out as a qualitative study which included seven theme interviews. The study confirms preconceptions about successful and well-timed project communication and the importance of employee involvement. In addition the study depicts a picture that ERP implementation is a long and demanding process.</p>	
Language Finnish	Pages 55
Keywords enterprise resource planning, ERP system, ERP project, change management	

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
1.3	Työn rakenne	9
2	ERP-järjestelmä	10
2.1	ERP:n historia.....	13
2.2	ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessi.....	15
2.3	ERP-järjestelmät ja taloushallinto	19
3	Muutos ja sen johtaminen organisaatioissa	21
3.1	Muutosjohtaminen ja sen merkitys.....	22
3.2	Muutosjohtaminen suhteessa laajempaan johtamisen käsitteeseen.....	23
3.3	Muutosvastarinta	24
3.4	Viestintä muutostilanteessa	26
3.5	Osallistaminen	30
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi.....	32
4.1	Metodologisista valinnoista.....	32
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	33
4.3	Kerätyn aineiston analyysimenetelmä.....	33
4.4	Tutkimusprosessin kuvaus	34
5	Haastattelut Abloy Oy:n taloushallinnossa.....	36
5.1	Näkemyksiä vallitsevasta tilasta aikana ennen uutta ERP:tä	36
5.2	ERP-projektin tavoitteet ja projektin kulku.....	38
5.3	ERP-projektiin liittyvä viestintä.....	40
5.4	Henkilöstön osallistaminen	43
5.5	ERP-projektin vaikutus omaan työhön.....	44
5.6	Uuden järjestelmän konkreettinen käyttöönotto.....	47
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	49
6.1	Työhön liittyneet haasteet	51
6.2	Jatkotutkimus.....	52
	Lähteet.....	54

1 Johdanto

Yritysten kiinnostus toiminnanohjausjärjestelmiä (ns. ERP-järjestelmä, ERP) kohtaan on kasvanut jatkuvasti, aina siitä lähtien kun ensimmäiset ERP:n nimellä kulkeneet järjestelmät näkivät päivänvalon 1990-luvulla. Aluksi nämä järjestelmät olivat käytännössä yksinomaan suurten teollisten yritysten yksinoikeus, mutta ajan kuluessa järjestelmät ovat levinneet yhä pienempiin yrityksiin ja useille eri toimialoille.

Toiminnanohjausjärjestelmien yleistymisestä huolimatta järjestelmän käyttöönoton ei voida kuitenkaan sanoa olevan helppo tai halpa prosessi. Useissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottaneissa organisaatioissa sitä on päinvastoin kuvattu yhdeksi suurimmista ja vaikeimmista muutosprosesseista, jonka organisaatio on koskaan käynyt läpi (Teittinen 2008, 17). Tyypillisesti suuren taloudellisen panostuksen ja käyttöönoton edellyttämien teknisten muutosten lisäksi järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin – käytännössä jokaiseen organisaatiossa vaikuttavaan yksilöön.

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa juuri organisaatiossa työskentelevien ihmisten kannalta, tässä tapauksessa *taloushallinnon henkilöstön näkökulmasta*. Tarkastelun kohteena on yhden maailman suurimman lukkovalmistajan Abloy Oy:n (jäljempänä myös Abloy) kevättalvella 2011 alkanut ja tätä kirjoittaessa edelleen käynnissä oleva ERP-projekti. Kyseisen projektin myötä Abloy siirtyy käyttämään Microsoft Dynamics AX 2012 -toiminnanohjausjärjestelmää. Abloylla ERP-projektin tiimoilta tehtävä työ on urauurtavaa varsin laajassa mittakaavassa, sillä Abloy on ensimmäinen ASSA ABLOY-konsernin EMEA-tasoisien ERP-ratkaisun käyttöönottava yritys.

Opinnäytetyö sai alkunsa tekijänsä syksyllä 2011 Abloylla suorittaman työharjoittelujakson aikana heränneestä kiinnostuksesta yrityksessä meneillään ollutta ERP-projektia kohtaan. Kyseinen projekti ja siihen liittyvä muutos tuntuivat herättävän paljon tunteita ja keskustelua yrityksessä työskentelevien ihmisten keskuudessa. Niin projektin tarkoitus, sen käytännön toteutus kuin myös projektin vaikutus ihmisten työhön, tuntuivat askarruttavan monia. Näihin tunteisiin, näkemyksiin ja ajatuksiin on pyritty pääsemään

tässä opinnäytetyössä käsiksi laadullisen tutkimuksen keinoin, hyödyntämällä Abloy Oy:n taloushallinnossa toteutettuja teemahaastatteluja.

1.1 Tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön puitteissa tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on ollut vastata kysymyseen: ***Kuinka Abloy Oy:n taloushallinnossa työskentelevät ihmiset kokevat yrityksessä toteutettavan ERP-projektin?***

Varsinaista tutkimuskysymystä tukevat apukysymykset ovat muotoutuneet seurattaessa ja ottaessa osaa ERP-projektiin liittyviin keskusteluihin. Tähän liittyen muotonsa ovat saaneet seuraavanlaiset apukysymykset:

- Miksi ihmiset ovat niin kiinnostuneita ERP-projektista?
- Tiedostetaanko ja allekirjoitetaanko projektin takana oleva tarve?
- Kuinka eri tavalla varsinaisessa projektiryhmässä mukana olevat kokevat ja näkevät projektin verrattuna ryhmän ulkopuolisiin?
- Esiintyykö muutosvastarintaa ja kuinka se mahdollisesti ilmenee?
- Missä määrin muutokset projektiin liittyvässä viestinnässä vaikuttavat ihmisten käsityksiin projektista?

Edellä mainittuihin apukysymyksiin nojaten työn teoreettisen viitekehyksen voidaan todeta rakentuvan ERP-järjestelmien lisäksi *muutosjohtamisen* varaan. Tämän työn puitteissa muutosjohtamisen teoriaan on lähdetty tutustumaan erityisesti *viestinnän, henkilöstön osallistamisen* sekä *muutosvastarinnan* osalta.

Muutoksen ja sen johtamisen ympärille voidaan todeta kytkeytyvän valtava määrä eri ilmiöitä, minkä seurauksena aiheeseen tutustuttaessa voi törmätä helposti varsinaiseen tiedontulvaan. Kun muutosjohtamisen voidaan vielä todeta olleen kahtena edellisenä vuosikymmenenä yksi suurimmista muotivillityksistä johtamista käsittelevän kirjallisuuden saralla, on ollut aiheellista pyrkiä tiukahkoon rajanvetoon tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osalta. Ottaen huomioon laadulliselle tutkimukselle ominaisen pyrkimyksen tutkimuksen kohdeilmiön syvälliseen tarkasteluun, ymmärtämiseen ja selit-

tämiseen, voidaan tässä tapauksessa lainata monesta yhteydestä tuttua sanontaa "vähemmän on enemmän".

Opinnäytetyön laatijan oman mielenkiinnon tyydyttämisen lisäksi toimeksiantaja on toivonut työn tarjoavan eväitä myös heille ERP-projektin onnistunutta toteuttamista ajatellen. Erityisesti toimeksiantaja on toivonut työn hyödyttävän heitä uuden ERP-järjestelmän konkreettisen käyttöönoton hetkellä. Näin ollen opinnäytetyöprosessin aikana on selvitetty myös Abloyn taloushallinnon henkilöstön järjestelmän konkreettiseen käyttöönottoon kohdistuvia toiveita ja odotuksia. Näiltä osin toteutettujen haastattelujen puitteissa on käyty muiden teemojen lisäksi läpi haastateltavien ajatuksia ja toiveita muun muassa käyttöönottoon liittyvään koulutuksen ja käyttöohjeistuksen osalta. Tämän lisäksi on pyritty myös selvittämään, missä määrin taloushallinnon henkilöstö on halukasta olemaan konkreettisesti mukana järjestelmän käyttöönotossa.

Edellä mainituista osittain toimeksiantajan konkreettiseen toimintaan liittyvistä tavoitteistaan huolimatta työ ei pyri olemaan yleispätevä opas ERP-projektin onnistuneeseen toteutukseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tutkimus ei pyri tekemään yleistyksiä, vaan kuvaamaan juuri tätä tiettyä ilmiötä tässä nimenomaisessa kontekstissa. Tämä on toki siinäkin mielessä luontevaa, että edes vastaavanlaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ei voisi tapahtua täysin samanlaisena missään muussa organisaatiossa, siitäkään huolimatta, että yleisimmät haasteet voisivat toki olla hyvin samankaltaisia.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Abloy Oy on yksi maailman suurimmista lukkojen, lukitusjärjestelmien ja rakennusheijojen valmistajista. Sähkölukkojen tuotekehityksen ja haittalevysylinteriteknologian osalta Abloy Oy:tä voidaan pitää maailman johtavana uranuurtajayrityksenä. (Abloy Oy 2012.)

Abloy Oy:n historia ulottuu vuoteen 1907, jolloin konttorimekaanikko Emil Henriksson tuli keksineeksi levyhaittasynterin. Kyseinen keksintö tarkoitti samalla klassisen ABLOY-lukon syntymää. Vuonna 1918 perustettiin Ab Låsfabriken Lukkotehdas Oy (Ab Lukko Oy), joka tarkoitti ABLOY-lukkojen teollisen valmistuksen aloittamista. 1920-

ja 1930-lukuja leimasivat yrityskaupat Kone ja Silta Oy:n ostaessa ensin Ab Lukko Oy:n vuonna 1923, ja Wärtsilän ostaessa edelleen Kone ja Silta Oy:n vuonna 1936. Tälle ajanjaksolle mahtui toki useita muitakin merkittäviä tapahtumia, kuten ABLOY-tavaramerkin rekisteröiminen eri puolille maailmaa, ensimmäisen maahantuontisopimuksen solmiminen Tanskaan vuonna 1924, ja niin ikään ensimmäisen lukkosepänliikkeen Avainkeskus Oy:n perustaminen Helsinkiin vuonna 1929. (Abloy Oy 2012.)

1950-luvun lopulla alettiin luoda koko maan kattavaa huoltoverkostoa, kun taas vuonna 1960 käynnistettiin ABLOY-lukkoseppäkoulutus. Vuosi 1968 oli varsin merkittävä, sillä tuolloin aloitti toimintansa Joensuun lukkotehdas, jonne tuotanto siirtyi Helsingin Sörnäisistä. Noin vuosikymmentä myöhemmin Wärtsilä osti Björkbodan lukkotehdaan, joka on tätä kirjoittaessa toinen Abloy Oy:n tehtaista. Merkittävä Abloy Oy:n syntyyn vaikuttava seikka oli vuonna 1988 toteutettu yrityskauppa, jossa Wärtsilä osti 1930-luvulla perustetun Primo Oy:n, josta tuli myöhemmin Abloy Oy:n Tampereen tehdas. (Abloy Oy 2012.)

Tänä päivänä tuntemamme Abloy Oy syntyi vuonna 1990, käsittäen vielä tuolloin Joensuun ja Tampereen tehtaat. Vuodesta 1994 lähtien Abloy Oy on ollut osa globaalisti toimivaa, Tukholman pörssissä noteerattua ASSA ABLOY -konsernia. 1990-luvulle ja 2000-luvun alkuun mahtui niihinkin mainitsemisen arvoisia tapahtumia, kuten Joensuun ja Tampereen tehtaiden laajentamiset, Björkboda Lås Ab:n liittyminen ASSA ABLOY -konserniin sekä vuonna 2007 vietetyt Abloyn 100-vuotisjuhlat. (Abloy Oy 2012.)

Tätä kirjoittaessa Abloylla on tuotantoa Joensuun ja Björkbodan tehtailla. Näistä kahdesta huomattavasti suurempi on Joensuun tehdas, jonne myös suurin osa yrityksen hallinnosta on keskittynyt. Yrityksessä työskentelee nykyisin noin 900 henkilöä, joista noin 700 Joensuun tehtaalla. ASSA ABLOY -konserni on maailman johtava oviympäristöratkaisujen toimittaja, joka tarjoaa asiakkailleen laajan kirjon turvallisia ja helppokäyttöisiä oviympäristötuotteita. (Abloy Oy 2012.)

Oma ensikosketukseni Abloy Oy:n kanssa tapahtui elokuussa 2011, aloittaessani työharjoittelun yrityksen taloushallinnossa. Kyseisen harjoittelujakson aikana löysin aiheen opinnäytetyölleni, jonka puitteissa yhteistyö on jatkunut näihin päiviin saakka. Opin-
näytetyöhöni liittyen olen ollut yhteydessä yrityksen taloushallinnon henkilöstön lisäksi

myös ERP-projektipäällikkö Mervi Hiltuseen, joka on toiminut työni ohjaajana Abloyn puolelta.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön tavoitteiden ja toimeksiantajan esittelyn jälkeen seuraa työn teoriaosuus. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu ERP-järjestelmien ja muutosjohtamisen ympärille. Edellä mainittuihin käsitteisiin on perehdytty kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja muiden opinnäytetöiden kautta. Tämän lisäksi käytössä on ollut myös Abloy Oy:n sisäistä ERP-projektiin liittyvää materiaalia.

Luku 2 käsittelee ERP-järjestelmiä, selventäen lukijalle ERP:n käsitettä, toimintaa ja historiaa. Luvussa käsitellään myös ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessia sekä tarkastellaan ERP:tä taloushallinnon näkökulmasta. Koska työ on laadittu taloushallinnon opintojen opinnäytteeksi, on kyseisessä luvussa aiheellista tarkastella erikseen juuri taloushallinnon ja ERP:n yhteyttä.

Työn toista keskeistä teoriakokonaisuutta muutosjohtamista käsitellään luvussa 3. Näiltä osin lukijalle selvennetään, millaisia muutoksia organisaatiot nykyaikana kohtaavat, mitä muutosjohtamisen käsite pitää sisällään ja kuinka se paikallistuu laajemman johtamisen käsitteen alle. Muutosjohtamisen osalta esille nostetaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltavat teemat: muutosvastarinta, muutostilanteisiin liittyvä viestintä ja osallistaminen.

Luku 4 käsittelee käytettyjä tutkimusmenetelmiä, niin aineiston keruun kuin sen analysoinnin osalta. Luvun tarkoituksena on selventää lukijalle, miksi aineisto on päädytty keräämään teemahaastattelua käyttäen ja mitkä ovat perusteet aineiston analysointiin valitulle menetelmälle. Tässä yhteydessä käsitellään myös laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Lisäksi luvussa kuvataan myös tutkimusprosessin kulkua.

Abloy Oy:n taloushallinnosta kerätty empiirinen aineisto käydään läpi luvussa 5. Luku kattaa haastatteluissa läpi käydyt teemat siten, että jokainen teema muodostaa oman alalukunsa. Luku 6 käsittää yhteenvedon ja aineiston analysoinnin pohjalta laaditut joh-

topäätökset. Lopuksi esitetään tutkijan oma näkemys työhön liittyvistä haasteista ja sen mahdollisista kehittämiskohteista sekä jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 ERP-järjestelmä

Suomenkielisessä kirjallisuudessa ja aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa ERP (Enterprise Resource Planning System) käännetään yleisesti integroiduksi toiminnanohjausjärjestelmäksi tai lyhemmin toiminnanohjausjärjestelmäksi. Nykyaikaiset ERP-järjestelmät eivät kuitenkaan ole pelkkiä toimintojen ohjausjärjestelmiä, vaan kuten jäljempänä käy tarkemmin ilmi, kytkeytyvät järjestelmät myös saumattomasti yrityksen taloushallintoon. ERP:n kautta taloushallinto on integroitu kaikkiin organisaation toimintoihin, ja se tuottaa näistä toiminnoista reaaliaikaista talousinformaatiota liikkeenjohdon päätöksenteon tueksi, liikkeenjohdon ohjaukseen ja valvontaan. Pelkästä toiminnanohjausjärjestelmästä puhumisen sijaan ERP voidaankin määritellä kattavammin *toiminnan ja taloudenohjausjärjestelmäksi*. (Teittinen 2006, 13.) Tämän täsmällisemmän suomenkielisen käsitteen pituudesta johtuen tässä työssä puhutaan kuitenkin pääsääntöisesti joko ERP-järjestelmästä tai lyhemmin ERP:stä.

Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessia juuri taloushallinnon näkökulmasta, on edellä oleva käsitteen tarkentaminen olennaista. ERP on pystynyt häivyttämään osaltaan rajaa tuotannon sekä muiden operatiivisten toimintojen ja taloushallinnon välillä. Taloushallintoa ei tulisi nähdä (enää) operatiivisista toiminnoista erillään olevana osastona, vaan pikemminkin koko organisaatioon levittyvänä, toiminnan mahdollistavana ja sitä tukevana elimenä. Nykyisin taloushallinnolta edellytetään entistä enemmän ymmärrystä organisaation kaikkien osien toiminnasta.

Nykyaikaisen ERP-järjestelmän kautta on mahdollista ohjata käytännössä kaikkia organisaation henkilö-, tavara-, raha- ja tietovirtoja. ERP:n toiminta perustuu yhteen keskitettyyn tietovarastoon, johon tiedot rekisteröityvät ja josta sitä voidaan joustavasti nousta. (Teittinen 2006, 12.) ERP-järjestelmien yhteydessä puhutaan ns. toiminnallisista ohjelmistomoduuleista (ks. kuva 1), joita ovat mm. taloushallinto, tuotanto, logistiikka, asiakashallinta, henkilöstöhallinto, myynti, huolto, osto jne. Nämä sinällään itsenäiset ohjelmistomoduulit linkittyvät toisiinsa yhden yhtenäisen tietokannan avulla, mikä

mahdollistaa ns. funktionaalisten rajojen yli tapahtuvan tiedon siirtämisen ja liiketoiminnan tukemisen. (Teittinen 2008, 12.)



Kuva 1: ERP-järjestelmän modulaarinen rakenne (mukailtu Shehab ym. 2004).

Esimerkiksi asiakastilausten perusteella hyödykkeitä valmistavassa teollisessa yrityksessä ERP:n myynti ja markkinointimoduuliin syötetty tilaus välittyy edelleen tuotantomoduulille, joka ohjaa tiedon toimitusketjua hallinnoivaan osioon. Tieto hyödykkeen valmistamiseen tarvittavista komponenteista välittyy edelleen alihankkijoille sekä järjestelmän logistiseen moduuliin, minkä avulla komponentit päätyvät oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan tehtaalte. Tilausta koskeva tieto välittyy samanaikaisesti yrityksen taloushallintoon, joten tapahtumat kirjautuvat viiveettä myös reskontriin. (Shehab ym. 2004, 362.) Mikäli tämän kuvitteellisen esimerkin organisaatiossa ei olisi käytössä ERP-järjestelmää, jouduttaisiin tietoa siirtämään manuaalisesti järjestelmästä toiseen. Tämä paitsi hidastaisi hyödykkeen toimitusaikaa, aiheuttaen tuotannossa päällekkäistä työtä ja/tai komponenttien odottelua, myöhästyttäisi se myös reskontrakirjausten syntymistä. Taloushallinnon näkökulmasta ERP mahdollistaa käytännössä reaaliaikaisen taaseen ylläpitämisen.

Mahdollisuus standardimuotoisen informaation keräämiseen ja siirtämiseen viiveettä yli organisaation funktionaalisten rajojen ei kuitenkaan riittäisi yksin vakuuttamaan ERP:n erinomaisuudesta ja tarpeellisuudesta, mikäli järjestelmän avulla ei olisi mahdollista

saavuttaa konkreettisia liiketaloudellisia hyötyjä. Maditinos ym. (2012, 61) listaavat muiksi ERP:n kautta saavutettaviksi hyödyiksi muun muassa alentuneet toimintokustannukset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi pienentyneitä varastonseuranta-, tuotanto-, markkinointi-, ja tukipalveluiden kustannuksia. ERP:n hyödyiksi on tunnistettu myös päivittäisen johtamisen ja ylimmän johdon päätöksenteon helpottuminen sekä johdon tiedonsaannin parantuminen. Yhtenä ERP:n hyötynä mainitaan myös strategisen suunnittelun tukeminen. Parhaimmillaan parannukset edellä mainituilla osa-alueilla johtavat liiketoiminnan taloudellisen tuloksen kohentumiseen.

Edellä kuvatuista hyödyistä huolimatta on syytä pitää mielessä, että ERP-järjestelmän käyttöönotto ei tarkoita automaattisesti organisaation operatiivisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen paranemista. Kakouris ja Polychronopoulos (2005, 66) toteavatkin, että ERP:n käyttöönotto voi paitsi tehostaa organisaation toimintaa mutta myös tuomita sen tuhoon, mikäli järjestelmän käyttöönotto ei onnistu suunnitellusti. Myös Pötry ja Kareinen (2010, 4) huomauttavat, että tunnetuista hyödyistä huolimatta ERP-järjestelmiin liittyy niiden laajuudesta johtuvia ongelmia. Yleisesti tunnettujen käyttöönottoon liittyvien ongelmien lisäksi myös järjestelmien käyttö, kehittäminen ja ylläpito on todettu haastavaksi. Liian usein järjestelmän kehittäminen pysähtyy välittömästi järjestelmän käyttöönoton jälkeen, mistä johtuen järjestelmästä ei saada irti kaikkea mahdollista hyötyä. Pötry ja Kareinen toteavatkin, että usein järjestelmän "jatkojalostamisen" esteeksi muodostuvat resurssien ja asiantuntemuksen puute.

ERP-järjestelmät ovat olleet maailmalla arkipäivää jo pitkään ja myös Suomessa ERP on alkanut löytää tiensä niin suuriin kuin myös keskisuuriin yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Kasvanut mielenkiinto ERP:tä kohtaan on saanut aikaan runsaasti aiheesta kirjoitettuja artikkeleita ja tutkimuksia. Henri Teittisen vuosina 2006 ja 2008 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekuntaan laatimat lisensiaatintutkimus ja väitöskirja ovat palvelleet hyvin tämän työn laatijan omaa mielenkiintoa ERP-järjestelmiä kohtaan. Teittinen on tarkastellut ERP:tä laskentatoimen näkökulmasta, joten juuri hänen tutkimuksiinsa perehtyminen on ollut tämän työn puitteissa perusteltua.

Teittisen tekemien tutkimusten lisäksi ERP:hen liittyen on laadittu myös lukuisia ammattikorkeakoulun ja tiedekorkeakoulun opinnäytteitä. Esimerkiksi hakusana "*toiminnanohjausjärjestelmä*" tuottaa kotimaisessa ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto

Theseuksessa yli 1000 hakutulosta. Aiheesta kiinnostuneelle on siis tarjolla varsin paljon suomenkielistä materiaalia, ulkomaisista artikkeleista puhumattakaan.

2.1 ERP:n historia

Parantaakseen tuottavuuttaan, kannattavuuttaan ja informaation kulkuaan, ovat teolliset valmistusyritykset hyödyntäneet tietoteknisiä järjestelmiä jo noin 40 vuoden ajan. Myös ERP:n juuret yltävät 1970-luvulle, jolloin alettiin puhua *materiaalien hallinnan suunnittelusta*, ja päivänvalon näkivät *materiaalitarvelaskentaan* (Material Requirements Planning, MRP) kehitetyt järjestelmät. Ensimmäiset tietokonepohjaiset järjestelmät olivat kehitysaskel aiempaan nähden, jolloin yritysten oli pidettävä käytännössä jatkuvasti yllä suuria varastoja, pystyäkseen varmasti vastaamaan asiakkaidensa kysyntään. Vastaavasti asiakkailta oli pääsääntöisesti tyytyminen siihen, mitä yrityksen varastosta satui kulloinkin löytymään. (Kakouris & Polychronopoulos 2005, 67–68.)

Ensimmäiset MRP:t olivat verrattain yksinkertaisia materiaalihallinnon organisoimiseen kehitettyjä järjestelmiä. Aiemmin materiaalin hallintaprosessi oli perustunut tuotannon materiaalipyyntöihin ja tuotannon ennusteisiin jollekin valmistettavalle lopputuotteelle. Tuotannon varastotoiminnoille lähettämät pyynnöt sisälsivät tiedon tarvittavista materiaaleista sekä hankinta-aikataulun. Materiaalien hankinta suunniteltiin ja laskettiin näiden ennusteiden pohjalta ja käytössä olevan kapasiteetin katsottiin olevan rajaton. MRP kehitettiin laskemaan aiempaa tehokkaammin materiaalitarpeen määriä todelliset kapasiteettirajoitteet huomioon ottaen. (Teittinen 2006, 12.) 1970-luvulla käytetyt järjestelmät eivät kuitenkaan olleet vielä kovinkaan kehittyneitä, ja jälkeenpäin katsottuna MRP:stä vallitsevaa mielikuvaa ja siitä tehtyjä määritelmiä voidaan pitää kenties liiankin laveina. Tarkasteltaessa asiaa nykyisin, voidaan näiden alkuaikojen järjestelmien todeta vastaavan pikemminkin pelkkiä varastohallintajärjestelmiä. (Kalakota ym. 2001, 244.)

Siirryttäessä 1980-luvulle järjestelmien kehitys jatkui MRP:n pohjalta siten, että järjestelmiin tuli mukaan muun muassa myyntiennusteet, kapasiteetin käyttäminen ja aikataulutus. Tätä uutta ja entistä kehittyneempää järjestelmää alettiin kutsua *tuotannon ohjauksen järjestelmäksi* (Manufacturing Resource Planning, MRP II). (Teittinen 2006, 13.) MRP II järjestelmien voidaan sanoa aloittaneen kehityksen, jossa organisaation ydin-

toiminnot "keskustelevat" ns. tukitoimintojen kanssa (Shehab ym. 2004, 364). MRP II ei kuitenkaan mahdollistanut vielä taloushallinnon tai ulkoisten sidosryhmien integroimista samaan järjestelmään.

Järjestelmäevoluution kolmas vaihe, ensimmäiset ERP:n nimellä kulkeneet järjestelmät, julkistettiin 1990-luvulla. ERP:n myötä yritysten tarpeet integroida talousohjaus, asiakasrajapinta ja tietojärjestelmien ohjaama tuotanto toteutuivat viimeinkin. ERP:n myötä samaan järjestelmään saatiin sisällytettyä työvälineitä useille johtamisen osa-alueille. Näistä toiminnoista voidaan mainita esimerkiksi henkilöstöhallinto, taloushallinto, kustannuslaskenta ja tuotesuunnittelu. (Teittinen 2006, 13.)

Muutos MRP II:sta ERP:hen oli merkittävä taloushallinnon näkökulmasta, sillä aiemmat järjestelmät eivät olleet sisältäneet lainkaan yhteyttä taloushallintoon. Vielä MRP II:n aikana tiedot oli jouduttu syöttämään erikseen sekä tuotannonohjauksen että taloushallinnon järjestelmiin. Tämä toimintamalli ei ollut kovinkaan kehittynyt, varsinkaan raportointia ajatellen, sillä sama tieto täytyi viedä manuaalisesti useaan eri järjestelmään, joista jokaisesta täytyi "ajaa" ulos oman raporttinsa. (Rantanen 2005, 19.) Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomauttaa, että ERP-järjestelmän käyttäminen ei ole edelleenkään ainoa mahdollisuus siirtää tietoa organisaation sisällä toiminnosta toiseen. Vaihtoehtona on toki edelleen useiden erillisjärjestelmien linkittäminen keskenään. Käytännössä useiden eri järjestelmien välinen kommunikointi onnistunee kuitenkin vain harvoin ongelmitta. Tämän lisäksi useiden päällekkäisten järjestelmien ylläpitäminen on myös useissa tapauksissa työlästä ja aikaa vievää.

Toinen merkittävä ERP:n mukana tullut uudistus oli ulkopuolisten toimijoiden prosessien yhdistäminen organisaation omiin prosesseihin ja tietovirtoihin. Nykyiset web-pohjaiset ERP:t pystyvät jo integroimaan kokonaisen sidosryhmäverkoston samaan järjestelmään. Joidenkin näkemysten mukaan nykyisiä e-liiketoiminnan ja sidosryhmäverkoston ohjaukseen kykeneviä järjestelmiä voidaankin kutsua ns. ERP II-järjestelmiksi. (Rantanen 2005, 21.) Tämä uusimpien ja vanhempien ERP-järjestelmien välille rajan vetävä nimitys ei ole kuitenkaan kovinkaan laajalti käytössä.

Nykyisellä internet-aikakaudella ERP-järjestelmän käyttämiseen tarvittavan laitteiston hankkiminen ei muodostune kynnyskysymykseksi monenkaan organisaation kohdalla.

Nykyiset järjestelmät toimivat ns. asiakasohjelmisto/palvelin -periaatteella, jossa data säilötään palveluntarjoajan palvelimelle, ja asiakas pystyy käyttämään ohjelmistoa verkon yli tavallisella työasemalla. Tämän lisäksi järjestelmät toimivat yhä useammin selainpohjaisesti, mikä mahdollistaa vieläkin joustavamman käytön. ERP:n evoluution alkuaikoina tilanne oli täysin toisenlainen, sillä tuolloin järjestelmiä pystyi käyttämään vain todella kalliiden ja fyysisesti suurten keskustietokoneiden avulla. (Shehab ym. 2004, 365.)

Vaikka tekniset puitteet ERP:n käyttöönottoa ajatellen olisivatkin kunnossa, ovat järjestelmän käyttöönottoprosessi, käyttö ja ylläpito paitsi todella kalliita niin myös paljon aikaa ja henkilöstöresursseja sitovia. Näin ollen järjestelmien yleistymisestä huolimatta, ei ERP ole edelleenkään kaikkien sitä tarvitsevien tahojen saavutettavissa.

2.2 ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessi

Vaikka ERP on toki pohjimmiltaan vain yksi tietojärjestelmä muiden joukossa, olisi virheellistä olettaa, että ERP:n käyttöönotossa on kyse pelkästään uuden ohjelmiston valinnasta, asentamisesta ja sen käytön aloittamisesta. Todellisuudessa ERP:n käyttöönotto vie tyypillisesti useita vuosia ja prosessissa on mukana lukuisia eri tahoja, kuten järjestelmän hankkivan organisaation ylin johto, suunnittelijat, työnjohto, työntekijät, ohjelmiston toimittajan edustajat ja konsultit (Shtrakhov 2008, 16).

ERP:n käyttöönottoa kohtaan voidaan nähdä kohdistuvan usein todella suuria odotuksia. On selvää, että kaikissa tapauksissa nuo odotukset eivät täyty. Ei ole tavatonta, että ERP:n käyttöönotto kuvitellaan paljon todellisuutta suoraviivaisemmaksi, minkä jälkeen järjestelmän oletetaan täyttävän itsestään siihen kohdistetut odotukset. Todellisuudessa ei ole kuitenkaan olemassa mitään takeita siitä, että järjestelmä saadaan käyttöön suunnitellusti. Joissakin tapauksissa lopputulos voi jäädä puolinaiseksi tai pahimmillaan jopa lähtötilannetta huonommaksi. (Shtrakhov 2008, 16).

Edellä mainitun tarkoituksena ei ole vähätellä ERP:n merkitystä, saati rakentaa mielikuvaa käyttöönotosta lähes ylitsepääsemättömänä ponnistuksena. Sen sijaan tarkoituksena on alleviivata huolellisen ja realistisen suunnittelun tärkeyttä. Voidaan todeta, että ERP-järjestelmän käyttöönottoa ei kannata edes harkita "kepillä jäätä" -tyylisesti, vajavaisin

resurssein. Sen sijaan alusta asti on syytä varautua muutoksiin niin projektin aikataulun, kustannusten, kuin myös sen sitomien henkilöstöresurssien osalta.

Tässä vaiheessa varsin olennainen kysymys lienee: Mikä sitten tekee ERP:n käyttöönottoprosessista niin pitkän ja monimutkaisen? Eikö voisi olettaa, että järjestelmän käyttöönottavalla yrityksellä olisi kirkas kuva omista toiminnoistaan ja prosesseistaan, ja näin ollen myös järjestelmään kohdistuvat vaatimukset voisi olettaa olevan helposti määriteltävissä?

Todellisuudessa ERP:tä käyttöönottavien yritysten toiminnot ja prosessit ovat monesti niin monimutkaisia, että jo pelkästään yrityksen sisällä toimivien osastojen (myynti, osto, tuotanto, talous, tuotesuunnittelu jne.) järjestelmää kohtaan kohdistamien vaatimusten määrittelyyn ja dokumentointiin voi kulua helposti kuukausia. Kun määriteltujen vaatimusten pohjalta aletaan rakentaa yrityksen tarpeita tyydyttävää kokonaisratkaisua, puhutaan jo helposti vuosien mittaisesta prosessista. (Shehab ym. 2004, 369.) Kun otetaan huomioon, että samaan ERP-järjestelmään kytkeytyy useissa tapauksissa lukuisia samassa liiketoimintaverkossa vaikuttavia yrityksiä, joilla jokaisella on lähtötilanteessa omanlaisensa prosessit, on helppo ymmärtää, että kaikkia palvelevan kokonaisratkaisun löytäminen ei ole mitenkään yksinkertaista.

Oheisessa kuviossa (kuva 2) on esitetty ns. yksinkertainen prosessimuotoinen kuvaus ERP:n käyttöönottoprosessista. Tässä esitetty malli ei ole suinkaan ainoa kysymykseen tuleva (ks. esim. Lehtonen 2008, 135), vaan prosessin vaiheiden nimet ja kuvaukset voivat vaihdella projekteittain. Tämän kuvion osalta pohjana on käytetty työn toimeksiantajan (Abloy Oy) ERP-projektin kulkua.



Kuva 2: Esimerkki ERP-projektin kulusta (mukailtu Microsoft Corporation 2009).

ERP-projekti lähtee liikkeelle *esitutkimusvaiheella* (diagnostics), jossa yrityksen toiminta käydään läpi karkealla tasolla, peilaten sitä valitun ERP:n olemassa oleviin toiminnallisuuksiin. Tarkoituksena on tunnistaa yrityksen toiminnasta ne osa-alueet, joilla tuleva järjestelmä vastaa jo olemassa olevaa toimintaa, ja toisaalta myös ne alueet, joilla muutoksia tarvitaan.

Vaatimusten määrittelyvaiheessa (analysis) suoritetaan edellisen vaiheen pohjalta perusteellinen järjestelmään liittyvien vaatimusten dokumentointi. Tämän vaiheen aikana pyritään myös löytämään ne osa-alueet, joilla yritys voisi muuttaa omaa toimintaansa, jotta työläitä järjestelmämuutoksia edellyttäviä vaatimuksia tarvittaisiin vähemmän. Tässä vaiheessa on syytä mainita ERP:n yhteydessä usein esille nouseva *parhaiden käytäntöjen* käsite. Parhailla käytännöillä tarkoitetaan viimeisintä tietoa toimialalla parhaiten toimivista standardimuotoisista käytänteistä ja prosesseista. Nämä parhaat käytännöt ovat järjestelmätoimittajien määrittelemiä, ja ne ovat suunniteltu tyypillisesti suurten yritysten tarpeita silmällä pitäen. Käytännössä uutta ERP:tä käyttöön ottava organisaatio korvaa siis osan olemassa olevista prosesseistaan järjestelmään valmiiksi ohjelmoiduilla "parhailla käytännöillä". Päästäkseen hyödyntämään järjestelmän etuja mahdollisimman hyvin, on organisaation hyväksyttävä parhaiden käytäntöjen mukainen toimintamalli. On syytä pitää mielessä, että parhaat käytännöt suunnitellaan käytännössä aina järjestelmiä käyttävien organisaatioiden ulkopuolella. Tämä tarkoittaa sitä, että parhaiden käytäntöjen sisältämät prosessit ja rakenteet ovat pikemminkin järjestelmän suunnittelijoiden uskomuksia ja kiinnostuksenkohteita kuin absoluuttisesti parhaiten asiakasorganisaation tarpeita palvelevia käytänteitä. (Teittinen 2008, 19.) Järjestelmään jo valmiiksi ohjelmoidut parhaat käytännöt eivät siis palvele kaikissa tapauksissa täysin ERP:tä käyttöönottavan organisaation tarpeita. Käytännössä eri organisaatioilla on lähes poikkeuksetta yksilöllisiä vaatimuksia, jotka edellyttävät muutoksia järjestelmään.

Projektin *ratkaisun suunnitteluvaiheessa* (design) kuvataan ja dokumentoidaan ratkaisut, joilla esille nousseet vaatimukset täytetään järjestelmässä. Mahdollisuudet muutosten tekemiseen ovat kuitenkin monesti varsin rajalliset siitäkin huolimatta, että tässä vaiheessa mukana on tyypillisesti järjestelmän toimintaan erikoistuneita konsultteja. Muutosten tekeminen on lisäksi varsin kallista ja aikaa vievää. Tähän ERP:n "räätälönnin" vaikeuteen liittyykin huomattava osa järjestelmien kohtaamasta kritiikistä. (Rantanen 2005, 16.)

Toteutus, ohjelmointi ja testausvaiheessa (development) projektissa mukana olevat ohjelmistoasiantuntijat toteuttavat varsinaiset ohjelmistomuutokset, ja projektiryhmässä mukana olevat yrityksen edustajat testaavat järjestelmän toimintaa. Tässä vaiheessa harjoitellaan myös tiedon siirtämistä vanhoista järjestelmistä uuteen ERP:hen ja aletaan valmistautua tulevaan käyttöönottoon. Käyttöönottoa ajatellen on myös olennaista pohdita tulevien koulutusten ja järjestelmän käyttöohjeistuksen toteutustapaa.

Järjestelmän käyttöönotossa luovutaan lopullisesti yrityksen vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä tai useammasta erillisestä järjestelmästä ja siirrytään käyttämään uutta ERP:tä. Tämä siirtymä tarkoittaa samalla suuren tietomäärän (ns. perustietojen, kuten materiaali- ja asiakastiedot) siirtämistä järjestelmien välillä. Käyttöönoton yhteydessä merkittävään asemaan nousevat myös loppukäyttäjien koulutus ja uuden järjestelmän käyttöön liittyvä ohjeistus. On erittäin tärkeää, että järjestelmää käyttävät henkilöt tulevat mahdollisimman nopeasti "sinuiksi" uuden ERP:n kanssa. Toisin sanoen, että he osaavat ja uskaltavat tehdä työnsä uudella järjestelmällä.

Käyttöönoton jälkeen seuraa järjestelmän *normaali käyttö*, minkä ei kuitenkaan tulisi tarkoittaa itse järjestelmän ja sen loppukäyttäjien kehittymisen tyrehtymistä. Järjestelmän loppukäyttäjiiä on yleensä aiheellista jatkokouluttaa vielä ERP:n normaalin käytön aikana, sillä aiemmin käyttöönoton yhteydessä toteutettu koulutus ei ole välttämättä tarjonnut työkaluja muuhun kuin järjestelmän perustoimintojen käyttöön. Näin ollen järjestelmästä voi löytyä useita toiminnallisuuksia, jotka jäävät mahdollisesti kokonaan hyödyntämättä, mikäli yrityksessä ei panosteta riittävästi käyttäjien jatkokoulutukseen (Pötry & Kareinen 2010, 4).

Vaikka modernit ERP:t ovatkin varsin pitkälle kehittyneitä järjestelmiä, eivät ne pysy ajan tasalla ilman jatkuvaa hallintatyötä. Jo pelkkien perustietojen ylläpitäminen on tyyppillisesti varsin työlästä, eikä suuresta tietomäärästä johtuen kovinkaan helppoa. Koska järjestelmään tallennetut perustiedot ohjaavat osaltaan liiketoiminnan tapahtumia, voivat väärät, moninkertaisena tallennetut tai vanhentuneet tiedot aiheuttaa tilanteita, joilla voi olla pahimmillaan vakavia seurauksia. (Pötry & Kareinen 2010, 4.)

Yrityksen liiketoiminta, puhumattakaan sen toimintaympäristöstä, ei pysy kovinkaan kauan muuttumattomana. Näin ollen jo hyvin pian uuden ERP:n käyttöönoton jälkeen

voi syntyä tarve mukauttaa järjestelmää vastaamaan uusia haasteita. Uusien ominaisuuksien lisääminen järjestelmää tarkoittaa puolestaan järjestelmän vaatiman hallintatyön määrän kasvua (Pötry & Kareinen 2010, 4). Juuri tämä, osittain organisaation itsensä ulkopuolelta tuleva, järjestelmän jatkuvaa kehittämistä edellyttävä paine ja järjestelmän ylläpidon vaatimien resurssien määrä, tulee yllätyksenä monelle ERP:n hankkivalle taholle.

2.3 ERP-järjestelmät ja taloushallinto

ERP-järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa tyypillisesti suurta edistysaskelta myös organisaation taloushallinnon näkökulmasta. ERP paitsi muuttaa ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen käytänteitä, vaikuttaa se myös taloushallinnon henkilöstön työnkuvaan. Käytännössä ERP:n käyttöönotto muuttaa taloushallinnon roolia siten, että sen rooli kasvaa koko organisaation lävistäväksi toiminnoksi, jolloin taloushallinnon tuottamaa informaatiota käytetään ERP:n käyttöönoton jälkeen aiempaa monitahoisemmin. ERP:n myötä taloushallintoa voidaanakin kuvata ikään kuin koko organisaation hermokeskukseksi, jossa muualla tehdyt virheet voidaan havaita välittömästi taloushallinnon raporteissa. (Teittinen 2008, 17.)

Organisaation sisäisen laskentatoimen (ns. johdon laskentatoimi) kannalta ERP tarkoittaa huomattavaa edistysaskelta liikkeenjohdon seurantaan ja valvontaan ajatellen. ERP:n ideologian mukaisesti järjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen informaation kulun yrityksen pääkonttorin ja sen eri liiketoimintayksiköiden välillä. (Teittinen 2008, 18.) Esimerkiksi globaalisti toimivassa konsernissa voidaan tytäryhtiöistä raportoida emoyhtiöön päin vaivatta, mikäli konsernin yritykset käyttävät samaa ERP-järjestelmää. Ilman yhteistä ERP:tä vertailukelpoisen tiedon siirtäminen yritysten välillä on huomattavasti vaikeampaa, sillä eri muodoissa oleva data joudutaan keräämään yrityskohtaisesti ja useissa tapauksissa täysin manuaalisesti.

Ulkoisen laskentatoimen osalta ERP:n voidaan nähdä vähentävän taloushallinnon perinteisten tehtävien määrää. Tässä yhteydessä puhutaan *automaation lisääntymisestä*. Toisin kuin perinteisissä, paljon manuaalista työtä vaativissa laskentatoimen tietojärjestelmissä (AIS, Accounting Information Systems), on ERP:ssä laskentatapahtumien kirjaaminen pitkälle automatisoitu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että siinä missä talo-

ushallinnon henkilöstö suoritti ennen kirjauksia manuaalisesti esimerkiksi paperisten ostolaskujen perusteella, tapahtuu saman tiedon tallentaminen ERP:n myötä suurilta osin taloushallinnon ulkopuolella. Esimerkiksi varastossa tavaraerän vastaanotossa tai kokoonpanolinjalla luettu viivakoodi tai muutoin tapahtuva työvaiheen kirjaaminen järjestelmään johtaa automaattisesti myös kyseisen tapahtuman todentavaan kirjaukseen. Tästä seikasta päästään siihen, että ulkoisen laskentatoimen raporttien kokoaminen ei enää edellytä joukkoa laskentatoimihenkilöitä, vaan pikemminkin oikeanlaisia prosesseja, jotka tuottavat automaattisesti tietoa ulkoisen laskentatoimen raportteihin. (Teittinen 2008, 13–15.)

Kuten edellä olevan perusteella voidaan todeta, muuttaa ERP taloushallinnon henkilöstön roolia ja tehtäväkuvia manuaalitehtävistä kohti lisääntyneitä hallinnointia. Aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan taloushallinnon henkilöstön merkityksen voidaan sanoa perinteisessä mielessä jopa vähenevän, sillä osa työstä katoaa täysin automatisoitumisen myötä ja osa jäljelle jäävistä tehtävistä voidaan siirtää organisaatiossa muille henkilöille tai vaihtoehtoisesti siirtää kokonaan organisaation ulkopuolelle. Toisaalta taloushallinnon henkilöstön rooli tiedonkerääjänä, jalostajana ja analysoijana kasvaa aiempaan nähden. Taloushallinnon henkilöstöllä on myös tyypillisesti suuri rooli ERP-projekteissa. Näin ollen ERP:n käyttöönottavissa yrityksissä taloushallinnon henkilöstön työnkuvan voidaan olettaa laajentuvan kohti tietohallinnon henkilöstön tehtäviä. (Teittinen 2008, 15–16.)

ERP-järjestelmien mukana tulleen työnkuvien ja työtehtävien muuttumisen johdosta on toisaalta helppo ymmärtää, miksi ERP voi synnyttää negatiivisia näkemyksiä myös taloushallinnon henkilöstön keskuudessa. Pitkän työhistorian omaavalle laskentatoimihenkilölle voi olla epäilemättä vaikeaa, mikäli työnkuvan muuttuminen tekee osan omasta osaamisesta täysin turhaksi. Tämä siitäkin huolimatta, että ERP:n mukana tuomat hyödyt voidaan monesti osoittaa varsin kiistattomiksi. Toisaalta rutiinitehtävien vähentyminen voi tarkoittaa aiempaa laajempaan ja haastavampaan asiantuntijan rooliin siirtymistä.

3 Muutos ja sen johtaminen organisaatioissa

Yksinkertaistetusti voidaan muutoksen todeta olevan sitä, kun jokin olemassa oleva asia tai ilmiö lakkaa olemasta tai muuttaa muotoaan ja tilalle tulee jotakin muuta. Arjessa voimme puhua esimerkiksi käyttämässämme teknologiassa, taloudessa tai vaikkapa omassa terveydentilassamme tapahtuvista muutoksista. Harvoin tulemme kuitenkaan ajatelleeksi, että nämä usein konkreettisesti osoitettavissa olevat muutokset vaikuttavat yhtä aikaa useammalla tasolla. Toisin sanoen voimme paitsi nähdä ja tuntea muutoksen konkreettisesti, mutta myös elää sitä samaan aikaan läpi päämme sisällä henkisellä tasolla.

Edellä oleva pätee myös organisaatioiden kohtaamiin muutoksiin. Esimerkiksi organisaation muodollisella tasolla tapahtuva uuden teknologian käyttöönottoon liittyvä muutos, jollaisena myös ERP:n käyttöönottoa voitaisiin kuvata, vaikuttaa samalla organisaation näkymättömällä tasolla, muokaten organisaatiokulttuuria ja koetellen organisaatiossa vallitsevia arvoja, asenteita ja uskomuksia. Tätä organisaation jakamista muodolliseen näkyvässä olevaan osaan ja sen pinnan alla vaikuttavaan epämuodolliseen osaan kuvataan usein ns. jäävuorivertauksella (ks. esim. Senior & Swailes 2010, 128). Kyseinen vertaus kuvaa, kuinka organisaation suurin ja samalla haurain osa jää meiltä kokonaan näkemättä. Näemme pelkästään "jäävuoren" huipun, siis kaiken sen, mitä voimme käsin koskettaa tai mitä organisaatio haluaa itsestään virallisesti viestiä. Organisaation näkymättömän osan hallitseminen on kuitenkin välttämätöntä muutosprosessin onnistumisen kannalta. (Senior & Swailes 2010, 127–128.)

Organisaatioiden kohtaamat muutokset voidaan jaotella luonteensa mukaan useisiin eri tyyppeihin. Muutoksesta tehdyissä tyypittelyissä puhutaan muun muassa *vähittäisestä* (jatkuvasta) muutoksesta, *radikaalista* muutoksesta ja aaltomaisesta *inkrementaalisesta* muutoksesta, jossa voidaan nähdä korostuvan organisaation ulkopuolelta tulevien tekijöiden vaikutus, joskin muutoksen lähteenä voi olla myös jokin sisäinen tekijä. (Mattila 2007, 16–17; Senior & Swailes 2010, 34). Tutkimuksen kohteena oleva ERP-projekti voitaneen lukea lähinnä radikaaliksi muutokseksi. Vaikka projekti onkin ajallisesti usean vuoden mittainen, on sille kuitenkin osoitettavissa melko selkeät raamit. Prosessin radikaalein osa, eli järjestelmän konkreettinen käyttöönotto vaihe, on myös varsin helposti osoitettavissa. Tämän lisäksi muutoksen myötä yrityksen vanhat prosessit ja toi-

mintatavat korvaantuvat osittain uusilla. Yrityksessä työskentelevän yksilön näkökulmasta muutos puolestaan edellyttää niin uuden ajattelutavan kuin myös uudenlaisten käytänteiden omaksumista.

3.1 Muutosjohtaminen ja sen merkitys

Kuten todettua, muutosjohtamisessa pureudutaan siihen, mitä organisaation näkymättömässä osassa tapahtuu muutostilanteessa. Tarkemmin sanottuna, *tarkastelun kohteena on organisaatiossa vaikuttavien ihmisten muutosta kohtaan kokemat tunteet ja käyttäytyminen*. Reaalimaailmassa muutosjohtamisen haastavana tehtävänä on saada pidettyä organisaatiossa työskentelevät ihmiset myönteisillä mielialoilla muutosta kohtaan. Tässä suhteessa avainasemassa on organisaation jäsenen turvallisuudentunteen säilyttäminen. Sanotaan, että ollakseen aidosti muutoskykyinen, edellytetään organisaatiolta kykyä taata jäsentensä perusturvallisuudentunne. Mikäli ihmisen perusturvallisuudentunne järkkyy, lamaantuu hän pelkotilansa alla, eikä näin ollen pysty käsittelemään muutosta. On havaittu, että jatkuvat huonosti suunnitellut ja johdetut muutosprosessit ovat yksi olennaisimmista syistä sille, miksi ihmiset kärsivät työssään yhä enenevässä määrin henkisestä pahoinvoinnista ja reagoivat kielteisesti muutoksiin. (Salminen 2001, 32, 35.)

Muutos ja sen johtaminen kohosivat 1990- ja 2000-luvuilla trendikkääksi mantraksi, jota on toistettu monien mielestä kyllästymiseen saakka. Aiheesta ei ole kuitenkaan alettu puhumaan ilman syytä, vaan lukemattomille oppikirjoille, pääasiassa organisaatioiden johdolle suunnatuille metodioppaille sekä tieteelliselle tutkimukselle on ollut aitoa organisaatioiden tarpeista lähtöisin olevaa kysyntää. Organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin keskittyneiden tutkimusten mukaan suurin osa – eräiden tutkimusten mukaan jopa seitsemänkymmentä prosenttia – erilaisista uudistusprojekteista ja vastaavista hankkeista epäonnistuu tai niiden tuottamat tulokset eivät vastaa lopulta niihin kohdistuneita odotuksia (Mattila 2007, 18). Tätä taustaa vasten aiheen jatkuva esillä oleminen alkaakin vaikuttaa varsin perustellulta.

Muutosta ja sen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja aihepiirin ympärillä tehdyissä tutkimuksissa nousee esille kolme varsin luontevasti toisiinsa kietoutuvaa teemaa: *muutosvastarinta, viestintä sekä henkilöstön osallistaminen*. Todennäköisesti hy-

vin harvassa ovat ne muutosprosessit, jotka eivät kohtaa lainkaan muutosvastarintaa. Jotakuinkin yhtä harvinaista lienee muutoksen menestyksekkäs toteuttaminen ilman oikeanlaista viestintää. Onnistuneen viestinnän lisäksi ihmisten ottamisen mukaan varsinaiseen muutosta toteuttavaan tiimiin tai muutoin osalliseksi projektiin on todettu kasvattavan tyypillisesti myönteistä suhtautumista muutosta kohtaan.

3.2 Muutosjohtaminen suhteessa laajempaan johtamisen käsitteeseen

Organisaatioiden johdossa vallitsevan näkemyksen mukaan muutos nähdään aiempaa useammin jatkuvana, ja näin ollen sen hallintaan panostaminen vähintäänkin aiheellisenä, ellei jopa suoranaista edellytyksenä, organisaation olemassaololle. Mikäli organisaatiossa ei esimerkiksi satu jonakin tiettyinä hetkenä olemaan käynnissä sen omasta halusta käynnistettyä tietojärjestelmien tai muuhun teknologiseen uudistumiseen ja/tai rakenteisiin liittyvää hanketta, ravisuttavat sitä vähintäänkin sen itsensä ulkopuolelta tulevat muutosvoimat. (Church ym. 1996, 25.) Tähän liittyen Mattila (2007, 8) huomauttaa, että muutosjohtamisesta puhumista omana johtamisen alatyypinään voidaan kritisoida. Tämä siksi, että muutokseen erillisenä ilmiönä tai johtamisen kohteena on entistä vaikeampi tarttua, koska jatkuva kehittäminen ja uudistaminen ovat yhä enenevässä määrin osa organisaatioiden jatkuvaa perustoimintaa. Näin ollen rajanveto muutosjohtamisen ja muun johtamisen välille voi olla monissa tapauksissa vaikeaa ja toki myös osittain tarpeetonta.

Tarkasteltaessa muutosjohtamista on myös aiheellista tarkastella hieman muutosjohtamisen kattokäsitettä *johtamista* sekä osoittaa muutosjohtamisen paikka kyseisen käsitteen sisällä. Kuten lähes kaikille luonteeltaan abstrakteille käsitteille, niin myös johtamiselle on esitetty lukuisia määritelmiä, joista yksikään ei ole pysyvästi vakiintunut. McCartneyn ja Campbellin (2006, 191) mukaan johtamisen voidaan sanoa olevan: "*Organisaation resurssien (mm. henkilöstö, raha, fyysiset objektit, tieto) hallintaan suuntautuvien toimien (mm. suunnittelu, päätöksenteko, organisointi, kontrollointi) toteuttamista siten, että organisaatiolle määritellyt tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla*".

Johtaminen voidaan jaotella edelleen *ihmisten johtamiseen* (leadership) sekä hallinnollisluonteiseen *asioiden johtamiseen* (management) painottuvaan johtamistyyliin. Edellä

mainittu jaottelu on melko yleisesti käytetty, joskaan sekään ei ole selvinnyt ilman kriittikii. Milloin nämä kaksi suuntausta on nähty alisteisina toinen toisilleen tai vaihtoehtoisesti niiden erottaminen toisistaan on koettu turhaksi. (McCartney & Campbell 2006, 191.) Tässä yhteydessä kuvatulainen jaottelu on kuitenkin varsin käyttökelpoinen. Vaikka muutosprosesseihin ja niiden johtamiseen liittyy paljon hallinnollisia elementtejä, kuten päätösten tekemistä ja asioiden konkreettista järjestelyä, on muutosjohtamisessa kysymys ennen kaikkea yksilöiden tunteiden ja tarpeiden ymmärtämisestä ja huomioimisesta.

3.3 Muutosvastarinta

Vaikuttaa siltä, että ihmisessä on sisäänrakennettuja ominaisuuksia, jotka pyrkivät estämään tai hidastamaan eteen tulevia muutoksia. Myös yksilöiden muutoshalukkuus ja muutosnopeus eroavat toisistaan, koska eri ihmiset tekevät päätöksensä kukin omalla tavallaan, omista lähtökohdistaan. Muutosta kohtaan ilmenevää, joko näkyvän tai äänettömän muodon saavaa vastustusta kutsutaan *muutosvastarinnaksi*. (Salminen 2001, 35.)

Tyypillisesti muutosvastarinta mielletään negatiiviseksi ilmiöksi, jonka olemassaolo joko kielletään tai pyritään nujertamaan. On kuitenkin syytä muistaa, että vastarintaa ilmentävä henkilö kokee, että hänellä on hyvä syy vastustaa muutosta, eikä hänen tunteitaan tulisi näin ollen väheksyä. Myöskään muutosta vastaan puhuvien äänten vaieneminen ei johda automaattisesti muutoksen hyväksymiseen. (Senior & Swailes 2010, 263.) Muutostilanteessa hiljaa pysyvän ihminen ei siis ole välttämättä yhtä kuin muutoksen hyväksyvä ihminen.

Toisinaan muutosvastarintaa käytetään aseena, jolla organisaation työntekijäporrasta ja esimiehiä syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja näiden pohjalta aloitettujen projektien epäonnistumisesta. Organisaation työntekijäportaan roolia muutoksen vastustajana ei voida kiistää, mutta on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että monessa tapauksessa uudistuksen pahimpana vastustajana toimii organisaation huipun tuntumassa oleva johtotaso. Tämä on toki varsin luonnollista, sillä useiden muutosprosessien tavoitteena on madaltaa organisaatiorhierarkiaa ja vähentää hallintotehtäviä. Käytännössä tämä tarkoittaa huipun tuntumassa kärkkyvälle johdolle muun muassa joidenkin saavutettujen

etujen ja etenemismahdollisuuksien katoamista, jollei peräti töiden loppumista. (Mattila 2007, 20–21.)

Muutosvastarintaa voi ilmetä useassa eri muodossa. Ilmiön ympärillä laaditussa tutkimuksessa on tunnistettu esimerkiksi käyttäytymisen kautta ilmenevä *behavioristinen vastarinta* ja harvemmin ulospäin suuntautuvat *affektiivisen* ja *kognitiivisen* vastarinnan muodot. Behavioristinen vastarinta näkyy esimerkiksi jatkuvana ja yleensä varsin äänekkäänä muutoksen kyseenalaistamisena, tottelemattomuutena, piittaamattomuutena tai suoranaisena muutosta vaikeuttavana haitantekona. Vaihtoehtoisesti muutosta vastustava henkilö voi pysyä hiljaa, käyden kuitenkin päänsä sisällä läpi valtaisaan tunne-myrskyä tai pyrkiä löytämään järkiperusteita sille, miksi muutos ei ole tarpeellista. (Senior & Swailes 2010, 263.)

Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 138) ovat nimenneet yleisimmiksi muutosvastarinnan taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi *pelon*, *vakauden kaipuun ja tottumukset*, *tunteen henkilökohtaisen hyödyn puuttumisesta*, *muutostarpeen ymmärtämättömyyden*, *oman roolin puutteellisen ymmärtämisen* ja *turhautuneisuuden*. Näistä yleisimmäksi ja samalla yksilön kannalta vaikeimmaksi käsitellä voidaan todeta *pelko*. Pelon taustalla voi olla vaikuttamassa useita eri syitä, kuten epätietoisuus muutoksen vaikutuksista, epäily oman työn loppumisesta tai omaan osaamiseen ja/tai oppimiskykyyn liittyvät epäilykset. Niin ikään tutuista ja turvallisista toimintatavoista luopuminen ja organisaatiossa vallitsevien normien muuttuminen voivat herättää ihmisessä pelkoa ja ahdistusta, mikä ilmenee muutosvastarintana. Myös muutostarpeen ymmärtämättömyys, henkilökohtaisen hyödyn puuttuminen ja oman roolin puutteellinen hahmottaminen ovat varsin tavalaisia ja vahvasti toisiinsa kytköksissä olevia tekijöitä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 138.) Mikäli yksilö ei ymmärrä tarvetta muutoksen taustalla, ei hän todennäköisesti ole halukas lähtemään muuttamaan mielestään hyvin toimivaa nykytilaa. Jos yksilö kokee nykytilan jo sellaisenaan toimivaksi, ei hän todennäköisesti osaa nähdä myöskään muutoksesta aiheutuvaa henkilökohtaista hyötyä. Muutosta kohtaan koettu turhautuneisuus on puolestaan siinä mielessä vaikea voitettava, että sen perimmäiset syyt löytyvät usein historiasta, kenties lukuisista aiemmista epäonnistuneista muutosprosesseista (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 139). Aiemmin koettujen vääryyksien tai pettymyksien oikaiseminen ja käsillä olevan muutoksen tarpeellisuudesta vakuuttaminen ovat yleensä varsin haastavia tehtäviä.

Olivatpa muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat syyt mitkä tahansa, muutosta läpikäyvän organisaation kannalta on olennaista, että muutoksen vastustamiseen käytetty energia saadaan kanavoitua jotenkin muutosta edesauttavaksi toiminnaksi. Ideaalitulanteessa vastarintaa pystytään käsittelemään rakentavana kritiikkinä; puhutaan ns. *parantavasta vastarinnasta*. On mahdollista, että esitetty kritiikki voi olla todella aiheellista, ja että varsinaisen muutosta läpivievan tiimin ulkopuolisen henkilön tekemistä havainnoista on joskus syytä ottaa opiksi. Muutosjohtamisen voidaankin todeta olevan myös vastarinnan johtamista. Muutosta vastustavien henkilöiden mielipiteen kunnioittaminen ja kuunteleminen vahvistaa organisaation tasojen välisiä ja sisäisiä suhteita, luoden näin pohjaa muutosmyönteiselle ilmapiirille myös tulevaisuutta ajatellen. Vastarinnan avoin käsittely lisää mahdollisuutta siihen, että kaikki osapuolet saavat läpi joitakin tavoitteistaan, jolloin tunne tasapuolisuudesta ja oman mielipiteen arvostamisesta vahvistuu. (Mattila 2007, 26; Senior & Swailes 2010, 263.)

Vaikka muutosvastarinnan kohtaaminen ja käsittely on keskeinen osa muutosjohtamista, ei muutosjohtaminen ole kuitenkaan pelkästään vastarinnan johtamista. Mattila (2007, 29–30) korostaakin aikaisessa vaiheessa aloitetun muutosjohtamisen tärkeyttä. Mikäli muutosjohtaminen alkaa vasta kun muutosprosessin taustalla oleva hanke on ajautunut vaikeuksiin, on tuossa vaiheessa menetetty jo paljon. Oikein ymmärrettynä vain pieni osa muutosjohtamisesta keskittyy tappioiden torjumiseen.

3.4 Viestintä muutostilanteessa

Onnistunutta viestintää voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä, jollei merkittävimpänä muutoksen menestyksestä toteuttamista edesauttavana seikkana. Tosiasia vaikuttaa kuitenkin olevan, että organisaatioiden sisäinen viestintä kerää vain harvoin kiitosta. On sanottu, että jos viestintä on haastavaa jo normaalioloissa, nousee sen kohtaama kritiikki muutostilanteissa toiseen potenssiin. Tällöin henkilöstö näkee yrityksen viestintäkulttuuriin liittyvien ongelmien usein tiivistyvän. (Mattila 2007, 186.)

Vaikka organisaatioiden johdossa onkin vähitellen herätty myös viestinnän osalta tähän päivään, ei huolellisesti suunnitellun viestinnän tarpeellisuutta ymmärretä välttämättä kovinkaan laajalti. Esimerkiksi muutoksen mukanaan tuovalle projektille voidaan kyllä luoda selkeät ja realistiset tavoitteet, mutta ei kuitenkaan tiedetä kuinka näistä tavoitteis-

ta tulisi viestiä organisaation muille jäsenille. Voidaan sanoa, että viestinnän strategista merkitystä ei täysin tiedosteta, viestintää ei suunnitella systemaattisesti eikä vastuuta viestinnän toteuttamista määritellä useinkaan tarpeeksi täsmällisesti. Viestinnän siis oletetaan toteuttavan itse itseään, kunhan vaan päätökset on ensin tehty. (Salminen 2001, 73.) Ehkä hieman piikittelevään sävyyn voitaisiinkin todeta, että laiminlyötynä viestintä toden totta toteuttaa itse itseään, mutta vain harvoin siten kuin organisaation johto saattaisi toivoa.

Mainittuun viestinnän strategiseen merkitykseen viitaten lieneekin aiheellista pohtia, missä määrin viestintään liittyvät ongelmat johtuvat juuri siitä, että muutostilanteissa harjoitettavan viestinnän nähdään olevan muusta strategisesta viestinnästä erillinen osa-alueensa. Kuten jo aiemmin on viitattu kriittiseen näkemykseen muutosjohtamisen ja ylipäättään johtamisen erottelamisen tarpeellisuudesta, voidaan vastaavanlaista kritiikkiä esittää myös viestinnän osalta. Joidenkin näkemysten mukaan muutokseen liittyvän viestinnän erottaminen omaksi viestinnänlajikseen, irralleen strategisesta viestinnästä, on tarpeetonta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19).

Muutostilanteisiin liittyvä viestintä (puhuttiinpa siitä erikseen muutosviestintänä tai ei) voi olla joko muodollista (lähinnä tiedotusluontoista) tai epämuodollista – tyypillisesti henkilökohtaista viestintää. Näiden molempien kohdalla sekä viestin välittämiseen käytetty väline että viestinnän aika ja paikka voivat vaihdella huomattavasti. Muodollisen viestinnän ei tarvitse tapahtua välttämättä perinteiseen malliin järjestetyssä tiedotustilaisuudessa. Vastaavasti henkilökohtainen viestintä ei edellytä keskustelun osapuolilta välttämättä fyysisesti samassa tilassa olemista. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että pitäytyminen pelkästään muodollisessa tai vaihtoehtoisesti epämuodollisessa viestinnässä, ei vaikuta kumpikaan olevan yksiselitteisesti paras ratkaisu. Ensin mainitun kohdalla ongelmana on, että pelkästään muodolliseen viestintään turvautuessaan muutosta läpi ajavan tahon nähdään pakoilevan kysymyksiä ja avointa keskustelua. Tällöin välitetty viesti koetaan mahdollisesti niukkana ja käsitelty aihe voi jäädä etäiseksi. Vastaavasti epämuodollisen viestinnän kohdalla ongelmaksi voi muodostua, että osa ihmisistä koee olevansa muita heikommassa asemassa jäädessään muita niukemman informaation varaan. Tämä on lähes väistämätöntä, sillä samaa asiaa on usein käytännössä mahdotonta käydä läpi riittävän syvällisesti kaikkien kanssa. Olkoonkin niin, että henkilökohtai-

nen viestintä nähdään yleisesti varminpana tapana saada tieto perille halutulla tavalla. (Mattila 2007, 186.)

Edellä olevan pohjalta on hyvä tarkastella hieman *viestinnän* käsitettä. Viestintä voidaan määritellä *kaksisuuntaiseksi tapahtumaksi, jossa viestinnän osapuolet välittävät kaiken aikaa viestejä, joko kirjallisia, sanallisia tai sanattomia*. Edellä olevassa määritelmässä on syytä kiinnittää huomiota viestinnän *kaksisuuntaisuuteen*. Näin ollen yksipuolisen, organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin suuntautuvan tiedottamisen lukeminen ylipäättänsä viestinnäksi, voidaan kyseenalaistaa. (Salminen 2001, 69.) Virallisen tiedotustilaisuuden järjestäminen, saati persoonattoman ja niukkasanaisten muutosprojektia koskevan tiedotteen julkaiseminen ei juuri jätä viestin vastaanottajalle mahdollisuutta esittää kysymyksiä ja/tai kommentteja vastaanottamaansa informaatioon liittyen. Tällaisessa tilanteessa voidaan nähdä viestinnän käsitteeseen sisältyvän vuorovaikutuksellisuuden jäävän toteutumatta.

Vain osa organisaation sisällä käytävästä viestinnästä on johdon hallinnassa ja organisaation virallista kantaa ilmentävää. Viestit kulkevatkin organisaation sisällä sekä virallisia että epävirallisia kanavia pitkin. Ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että epävirallista reittiä kulkeva viestintä olisi aina yhtä kuin vaivihkaa tapahtuva "mutu-tiedon" levittäminen, ja näin ollen kaikissa tapauksissa ei toivottavaa. Päinvastoin myös muutosprojektia läpivievä taho voi käyttää tietoisesti hyväkseen epävirallisia viestintäkanavia. Kuitenkin silloin kuin muutosprojektiin liittyvä viestintä (virallista tai epävirallista reittiä kulkeva) on riittämätöntä ja/tai muuten tilanteeseen nähden sopimatonta, alkaa muutosprosessin kannalta ei toivottava viestintä levitä huomattavan tehokkaasti epävirallisia kanavia pitkin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 210, 224.)

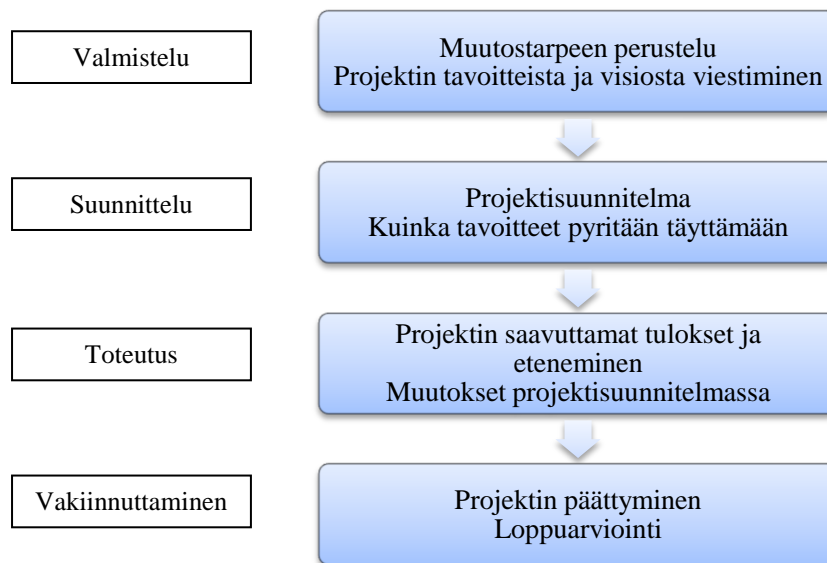
Juuti ym. (2004, 20, 236) käyttävät muutosviestinnän yhteydessä termiä *muutospuhe*. Heidän näkemyksensä mukaan muutokseen liittyvä viestintä voidaan jakaa niin ikään useaan osaan: organisaatioiden johdon strategiseen muutospuheeseen, muun henkilöstön käyttämään arjen muutospuheeseen ja näiden välissä tasapainottelevaan, edellä mainittujen näkemyksiä yhdistävään muutospuheeseen. Myös tämä näkemys puhuu sen puolesta, että muutosviestintä ei ole pelkästään organisaation johdon omaisuutta. Heidän tutkimuksessaan johdon puhetta on kuvattu vallan ja strategian puheeksi, jossa muutos nähdään lineaarisena, suoraviivaisesti vaiheesta toiseen etenevänä prosessina.

Henkilöstön muutospuheen ei nähdä asettuvan tietoisesti johdon muutospuhetta vastustavaksi, vaikkakin se eroaa huomattavasti johdon puheesta. Henkilöstölle muutos edustaa ennen kaikkea mullistuksia omassa käytännön työssä, ja näin ollen myös muutokseen liittyvä viestintä liikkuu heidän osaltaan pääosin käytännöntöiden tasolla.

Vaikka organisaation henkilöstön näkemyksen muutoksesta ei voida olettaa olevan lähtökohtaisesti johdon näkemyksen vastainen, saa henkilöstön keskuudessa käytävä viestintä toisinaan negatiivisen sävyn. Tyypillisenä esille nousevana asiana voidaan mainita keskustelun kääntyminen yrityksessä tapahtuneisiin henkilöstömuutoksiin ja näiden negatiivisena koettuihin vaikutuksiin (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 237). Organisaatiossa liikkeelle lähtevät negatiivissävytteiset puheet leviävät nopeasti "puskara-dion" kautta. Tällä tavalla leviävien viestien ongelmana on, että ne muuttuvat edetessään henkilöltä toiselle. Tyypillisesti huhupuheiden sävy muuttuu edetessään negatiivisempaan suuntaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 209–211.)

Muutokseen liittyvän viestinnän aloittamisen ajankohdalla on merkitystä ihmisten muutoksen puolelle voittamisen kannalta. Organisaation jäseniä on mahdollista alkaa valmistamaan tulevaan jo ennen varsinaista projektin käynnistämistä. Ihmisille on syytä perustella, miksi muutoksia aikaansaava projekti käynnistetään ja kuinka se tulee käytännössä vaikuttamaan henkilöstöön. On olennaista, että muutosta läpi vievä taho saa myytyä visionsa koko henkilöstölle. Toisaalta on pidettävä huoli siitä, että viestintää ei aloiteta liian aikaisin. Liian aikaisessa vaiheessa aloitettu, pahimmassa tapauksessa hyvin epämääräinen viestintä, voi hukkua helposti kiireellisemmiksi koettujen asioiden alle. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 220–221.)

Kuvassa 3 on kuvattuna Lanningin ym. (1999) esittämä esimerkki muutokseen liittyvästä viestinnästä projektin eri vaiheissa. Kuten kuvan perusteella voidaan todeta, tulisi muutokseen liittyvää, huolellisesti suunniteltua ja kohdistettua viestintää harjoittaa koko projektin ajan. Ei siis riitä, että syyt muutoksen taustalla ja tieto projektin aloittamisesta tuodaan kertaluonteisesti organisaation jäsenten tietoon projektin alussa. On myös syytä kertoa, kuinka asetetut tavoitteet voidaan käytännössä saavuttaa ja kuinka projektissa kulloinkin edetään.



Kuva 3: Viestintä muutoksen taustalla olevan projektin eri vaiheissa (Lanning ym. 1999).

Projektissa tapahtuvista muutoksista – myös sen kohtaamista haasteista – on syytä tiedottaa henkilöstölle avoimesti ja rehellisesti. Mikäli projekti joudutaan esimerkiksi laittamaan tauolle, on henkilöstölle perusteltava miksi näin tehdään ja milloin projektin on taas määrä jatkaa. Kaikessa hiljaisuudessa tehty projektin keskeyttäminen on epäilemättä omiaan laittamaan liikkeelle perättömiä huhuja ja synnyttämään epäilyksiä projektia läpivievien henkilöiden kyvykkyyteen liittyen. Niin ikään myös projektin loppumisesta ja sen tuloksista on syytä viestiä. Projektilla aikaansaadut hyödyt eivät ole välttämättä konkreettisesti kaikkien organisaation jäsenten nähtävissä, mikä voi puolestaan johtaa koko projektin tarpeellisuuden kyseenalaistamiseen, mikä taas voi heijastua negatiivisesti tuleviin muutoksiin ja niihin liittyviin projekteihin.

3.5 Osallistaminen

Osallistaminen on usein esille nouseva käsite muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, vaikkakin siihen kohdistuva huomio vaikuttaa jäävän melko yleisesti viestinnän osakseen saamaa huomiota vähäisemmäksi. Osallistaminen voidaan määritellä *pyrkimyksiksi yksilön motivaation ylläpitämiseen ja parantamiseen, jakamalla tälle vastuu- ja antamalla tosiasiallisia mahdollisuuksia vaikuttaa häneen itseensä kohdistuvien*

päätösten suunnitteluun ja toteuttamiseen (Senior & Swailes 2010, 231; Kuusela & Kuittinen 2008, 148). Määritelmässä on oleellista kiinnittää huomiota sanaan *tosiasiallinen*. Määritelmän mukaiselle yksilön todelliselle osallistumiselle voidaan nimittäin osoittaa vastakohdaksi muodollinen osallistuminen, mikä ei kuitenkaan synnytä yksilössä tässä tapauksessa toivottua vaikutusta. (Kuusela & Kuittinen 2008, 149.) Organisaation jäsenten tosiasiallisen osallistamisen kautta on mahdollista luoda luottamusta ja ymmärrystä muutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä kohtaan. Tämän lisäksi ihmisten voidaan olettaa sitoutuvan paremmin projektin tavoitteisiin, mikäli he pääsevät itse osaksi muutosta läpivievään tiimiin. (Huuskonen 2004, 34.)

Osallistamista hyödyntämällä muutoksen onnistuneen toteuttamisen voisi olettaa olevan helppoa. Käytännössä asia ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen. Ensinnäkään ei ole taattua, että osallistaminen toimii kaikkien yksilöiden kohdalla. Joissakin tapauksissa voi olla mahdollista, että muutos ei yksinkertaisesti tuo jollekin yksilölle mitään tosiasiallista hyötyä. Tässä tapauksessa kyseisen henkilön on vaikeaa motivoitua ja asettua muutoksen puolelle. Tähän liittyen onkin olennaista ymmärtää hieman motivaation rakentumista. Yleisesti vallallaan olevan näkemyksen mukaan yksilön motivoitumisen kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi nousevat suoraan yksilöön itseensä liittyvät tekijät. Kysymykset kuten "*mitä minä saan tästä?*" ja "*mikä minun roolini tulevaisuudessa on?*" ovat varsin luonnollisia. (Lanning, Roija & Salminen 1999, 158.) Näin ollen, vaikka yksilö tiedostaisi ja ymmärtäisi muutoksen aiheuttaman edun organisaation näkökulmasta, voi sen hyväksyminen olla mahdotonta, mikäli yksilön henkilökohtainen etu uhkaa jäädä saavuttamatta.

Useissa tapauksissa kaikkien halukkaiden mukaan ottaminen muutokseen kytkeytyvään projektiin ei myöskään ole käytännössä mahdollista. Tästä seuraa visainen kysymys: Millä perusteella projektiin mukaan pääsevät henkilöt valitaan, ja kuinka huolehditaan siitä, että myöskään ulkopuolelle jääneet eivät koe tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi, ja etteivät he näin ollen käänny vastustamaan muutosta? Projektiin mukaan pääsemisen voitaneen nimittäin katsoa kertovan jotakin henkilön arvostuksesta. Näin ollen tilanteessa jossa tasavertaisten kollegoiden joukosta osa pääsee mukaan projektiin, osan jäädessä ulkopuolelle, voidaan olettaa syntyvän helposti sisäisiä jännitteitä, joilla voi olla epäilemättä negatiivinen vaikutus organisaation työilmapiiriin ja tuottavuuteen.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi

4.1 Metodologisista valinnoista

On hyvä tiedostaa, että vain harvoin on osoitettavissa yhtä ainoaa oikeaa tapaa tutkimuksen toteuttamiseksi. Toisin sanoen samaa ilmiötä voidaan tutkia niin määrällisen kuin laadullisenkin tutkimuksen keinoin ja usein eri menetelmin. Oleellista on pohtia, mistä tutkittavassa ilmiössä on pohjimmiltaan kyse, mistä kulmasta sitä tarkastellaan ja mitä siitä ylipäättänsä halutaan tietää. Tähän nojaten voidaan todeta, että menetelmälliset valinnat tulisi pohjata aina ilmiön luonteeseen. Tähän liittyen puhutaan ns. ontologisesta ratkaisusta, joka selventää tutkijan kantaa siihen, kuinka hän uskoo ilmiön olemassaoloon. Tämän pohjalta tutkijan tulee puolestaan kertoa näkemyksensä siitä, millä menetelmillä hän uskoo tutkimansa ilmiön olevan parhaiden saavutettavissa. (Puusa & Juuti 2011, 13, 22–24.)

Menemättä tämän syvemmälle tieteenfilosofisiin käsitteisiin, voidaan tämän tutkimuksen kohteena olevan ilmiön todeta olevan luonteeltaan abstrakti. Kuten sanottua, tutkimuksessa ERP:n käyttöönottoon liittyvää muutosta tarkastellaan taloushallinnon henkilöstön näkökulmasta. Ihmisten tunteet, ajatukset ja mielipiteet eivät ole kovinkaan helposti ulkoisesti mitattavissa. Sen sijaan niiden tutkimista edesauttaa suora puhekontakti mielenkiinnon kohteena olevaan henkilöön. Edellä olevaan nojaten voidaan laadullisen tutkimuksen ja sen piirissä käytettävien metodien todeta tarjoavan hyvät mahdollisuudet tämänkaltaisen ilmiön tutkimiseen.

Toteutettu tutkimus lukeutuu osaksi laadullisen tutkimuksen tutkimusperinnettä. Tutkimusaineisto on kerätty käyttäen hyväksi *teemahaastattelua* ja aineiston analyysimenetelmänä on toiminut teemoitellen toteutettu *sisällönanalyysi*. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä tunnuspiirteitä ovat sen taipumus korostaa todellisuuden ja tutkimuksen tuottaman tiedon subjektiivista luonnetta. Tutkimuksen keinoin ei siis pyritä luomaan yleistyksiä eikä tutkijalta edellytetä itsensä eristämistä tutkimuksen kohteesta. Päinvastoin laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan ja tutkimuksen kohteen välinen vuorovaikutus. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia josakin tietyssä kontekstissa, jolloin on olennaista yksittäisen ihmisen näkökulman korostaminen. (Puusa & Juuti 2011, 47, 51.)

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelua voidaan luonnehtia haastavaksi mutta toisaalta myös varsin palkitsevaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelun käyttö edellyttää tutkijalta ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jotta tämä pystyy valitsemaan keskustelun pohjaksi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan vastauksia tuottavia teemoja. Oletuksena teemahaastattelua käytettäessä on, että kaikki haastateltavat ovat läpikäyneet tietyn asian tai prosessin. (Puusa & Juuti 2011, 81; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan varsin vapaamuotoinen, haastateltavan ehdoilla etenevä tilanne, jossa haastattelijan rooli on tyypillisesti olla lähinnä kuuntelijana. Tähän seikkaan tiivistyy toisaalta teemahaastattelun suurimmat vahvuudet mutta myös eräitä siinä piileviä ongelmia. Teemahaastattelun avulla on parhaassa tapauksessa mahdollista saada syvällistä tietoa haastateltavan ajatusmaailmasta, sillä menetelmä antaa paljon tilaa haastateltavan tulkinnalle ja tämän asioille antamalle merkityksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Toisaalta huonosti suunnitellun tutkimuksen kohdalla menetelmän avoimuus voi muodostua ongelmaksi, mikäli tutkijan ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on puutteellista, eikä keskustelun pohjaksi osata näin ollen valita tutkimusongelman kannalta perusteltuja teemoja. Pahimmassa tapauksessa haastattelija ja haastateltava puhuvat ikään kuin eri kieltä, jolloin haastateltavan vastauksien ei voida olettaa välttämättä edes liittyvän haastattelijan tarkoittamaan teemaan (Puusa & Juuti 2011, 82). Teemahaastattelulle tyypillinen avoimuus ei siis tarkoita, että haastatteluiden aikana voitaisiin puhua mistä tahansa. Tutkijalta on siis löydettävä kykyä pitää keskustelu tutkimusongelman kannalta olennaisella alueella.

4.3 Kerätyn aineiston analyysimenetelmä

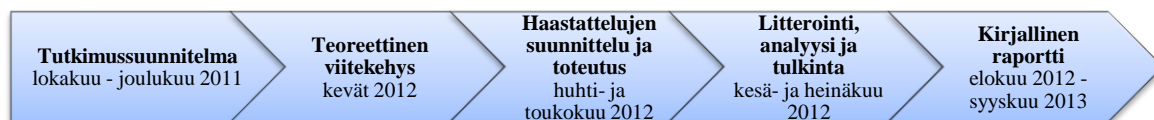
Toteutettujen haastattelujen analyysitapana on toiminut *laadullinen sisällönanalyysi*. Tehdyt haastattelut on kuunneltu ensin kertaalleen läpi, minkä jälkeen kukin haastattelu on myös litteroitu. Tämän jälkeen tehtyjä litterointeja on tarkasteltu yksityiskohtaisesti, etsien teksteistä yhtäläisyyksiä ja eroja *teemoittelua* hyödyntäen.

Teemoittelun avulla kerätystä aineistosta on voitu muodostaa yhtenäinen kokonaiskuva. Tämän aineiston "pureskelemisen" lopputuloksena on kuvaus Abloy Oy:n taloushallinnon henkilöstön yrityksessä toteutettuun ERP-projektiin kohdistuneista tuntemuksista, näkemyksistä ja ajatuksista.

On syytä tiedostaa, että toteutettujen haastattelujen analysoinnin pohjalta muodostettu kuva tarkasteltavasta ilmiöstä perustuu lopulta tutkijan subjektiiviseen tulkintaan. Toisin sanoen, vaikka tutkimusta on tehty ns. hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, ei tutkija voi väittää, että hänen tekemänsä tulkinta olisi lopulta absoluuttisesti oikea. Tätä ei kuitenkaan tule lukea tutkimuksen heikkoudeksi, sillä edellä mainittu lienee yleisesti laadullista tutkimusta leimaava piirre. Sen sijaan on suotava mahdollisuus sille, että jonkun muun tutkijan käsissä käydyt keskustelut olisivat voineet saada toisenlaisen merkityksen.

4.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty *kuvassa 4*. Tutkimusprosessi sai alkunsa lokakuussa 2011, jolloin alustava idea tutkimuksesta alkoi muotoutua. Saatu idea jalostui syystalven mittaan siten, että sen pohjalta laadittu tutkimussuunnitelma valmistui ennen vuodenvaihdetta.



Kuva 4: Tutkimusprosessin vaiheet.

Aikaväli tammikuu – huhtikuu 2012 käsitti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen selkiyttämisen ja samalla myös tutkimusongelman kirkastumisen. Vaikka tutkimuksen aihe oli luonnollisestikin tiedossa tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, ei tarkka tutkimusongelma ollut kuitenkaan vielä tuolloin selvillä. Tätä ei tule kuitenkaan lukea tutkimuksen heikkoudeksi, sillä on varsin tavallista, että tutkimusongelma täsmentyy tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyvän kirjallisuuskatsauksen myötä (Uusitalo 1991, 52).

Abloy Oy:llä toteutettujen haastattelujen suunnittelu alkoi osittain samanaikaisesti työn teoreettisen viitekehyksen selkiyttämisen kanssa. Teemahaastatteluihin liittyneet apukysymykset saivat muotonsa huhtikuussa 2012. Varsinaiset haastattelut toteutettiin puolestaan toukokuun puolivälissä. Tehtyjen haastattelujen purkaminen ja litterointi tapahtui kesäkuun kahden ensimmäisen viikon aikana. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin 70 sivua.

Aineiston analysointi ja tulkinta saivat alkunsa jo litteroinnin yhteydessä (ajatuksen tasolla toki jo haastatteluiden aikana), mutta varsinainen aineiston ryhmittely ja koodaus tapahtui heinäkuussa. Varsinainen tutkimusraportti sai niin ikään alkunsa heinäkuussa, mutta järjestelmällinen kirjoitustyö alkoi kuitenkin vasta elokuussa 2012.

Tutkimusraportin laadinnasta muotoutui lopulta varsin pitkä prosessi. Tähän ei ollut syynä se, että raportin laatiminen itsessään olisi ollut jollakin tapaa vaikeaa. Sen sijaan viivästyksiä aiheuttivat Abloyn ERP-projektin aikataulussa tapahtuneet muutokset. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisena tarkoituksena oli, että työn tiimoilta olisi toteutettu kaksi haastattelukierrosta, joista jälkimmäinen olisi tapahtunut uuden ERP:n käyttöönoton jälkeen. Myöhästymiset projektin aikataulussa johtivat kuitenkin siihen, että toisesta suunnitellusta haastattelukierroksesta jouduttiin lopulta luopumaan. Tähän päätökseen tultiin kesällä 2013, jolloin tuli tieto siitä, että projektin valmistuminen venyy vuoteen 2014. Vaikka opinnäytetyön kirjallisen tutkimusraportin laadintaan näyttää paperilla kuluneen jotakuinkin vuosi, oli kirjoitustyö aikavälillä syyskuu 2012 – elokuu 2013 varsin jaksottaista, sisältäen välillä useiden viikkojen mittaisia taukoja.

5 Haastattelut Abloy Oy:n taloushallinnossa

Tässä luvussa käydään teemoittain läpi toukokuussa 2012 Abloy Oy:n taloushallinnosta kerättyä empiiristä aineistoa. Yrityksessä toteutettiin tuolloin yhteensä seitsemän haastattelua. Haastatellut henkilöt työskentelivät kukin erilaisissa taloushallinnon tehtävissä, kattaen mm. osto- ja myyntireskontran, maksuliikenteen, kirjanpidon ja sisäisen raportoinnin tehtäviä. Haastateltujen henkilöiden työhistorian pituus yrityksen palveluksessa vaihteli suuresti, juuri taloushallinnon tehtävissä aloittaneesta jo useamman kymmentä vuotta yrityksen palveluksessa olleisiin henkilöihin. Niin ikään myös kokemus vastaavista tietojärjestelmähankkeista vaihteli haastateltavien kesken. Yrityksessä meneillään olleen ERP-projektin osalta osa haastatelluista kuului ns. projektin taloustiimiin, kun taas osa katsoi projektia lähes tai täysin kokonaan sen ulkopuolelta.

Haastattelujen teemat valittiin muutoksen johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen pohjalta, ottaen huomioon myös toimeksiantajan työlle asettamat odotukset. Näillä odotuksilla viitataan lähinnä haastattelujen kuudenteen teemaan *"ERP-järjestelmän konkreettinen käyttöönotto"*. Kyseisen teeman avulla oli tarkoitus selvittää taloushallinnossa työskentelevien ihmisten toiveita tuolloin vielä edessä ollutta ERP-järjestelmän käyttöönottoa ajatellen.

Haastattelujen aikana läpikäydyt teemat kattoivat kaiken kaikkiaan haastateltavan käsityksen yrityksen tilasta haastattelujen laadinnan aikaan, projektin tavoitteista ja kulusta, projektiin liittyvästä viestinnästä, henkilöstön osallistamisesta, ERP-projektin vaikutuksesta omaan työhön projektin ulkopuolella sekä jo edellä mainitusta järjestelmän konkreettisesta käyttöönotosta.

5.1 Näkemyksiä vallitsevasta tilasta aikana ennen uutta ERP:tä

Yrityksen haastattelujen tekohetken aikaiseen tilaan liittyvän teeman tarkoituksena oli selvittää, missä määrin haastateltavat ovat nähneet tarvetta muutokselle. Nykytilalla on tarkoitettu tässä yhteydessä yrityksen tilaa sen käytössä olevien tietojärjestelmien osalta. Tarkoituksena ei siis ole ollut arvioida yrityksen menestystä yleensä, vaan pohtia tuon hetkisen tilanteen toimivuutta työntekijän itsensä ja tämän edustaman osaston (talous-

hallinnon) toiminnan kannalta. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää, kokivatko haastateltavat tuolloin käytössä olleiden järjestelmien palvelevan vielä tarkoitustaan vai tunsivatko he sen sijaan tarvetta muutokselle. Oletuksena oli, että mahdollisen muutosvastarinnan olemassaolo nousisi esille erityisesti tämän teeman kautta. Tämä siitäkin huolimatta, että muutosvastarinnalla ja sen ilmenemisellä voi olla toki yhteyksiä myös jäljempänä käsiteltäviin teemoihin.

Käytyjen keskusteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että taloushallinnon henkilöstön keskuudessa pääsääntöisesti tunnistettiin ja myös myönnettiin tarve muutokselle. Taloushallinnossa päivittäisessä käytössä olleet järjestelmät miellettiin osittain jopa yllättävän vanhanaikaisiksi yrityksen kokoluokka ja sen tarpeet huomioon ottaen. Käytössä olleiden järjestelmien ongelmista esille nostettiin erityisesti useiden järjestelmien päällekkäisyys, minkä nähtiin johtavan siihen, että sama tieto jouduttiin viemään moneen kertaan useaan eri järjestelmään. Sen lisäksi, että saman tiedon manuaalinen syöttäminen moneen kertaan koettiin turhana työnä, tunnistettiin myös virheen tekemisen kasvanut mahdollisuus käsiteltäessä samaa tietoa useassa eri "paikassa".

Edellä mainitun lisäksi myös konserniin päin tapahtuva raportointi koettiin vaikeaksi vanhojen järjestelmien puitteissa. Tietoa ei siis ole jouduttu pelkästään tallentamaan manuaalisesti useaan eri paikkaan, vaan yhtälailla vaikeuksia on tuottanut tiedon kerääminen useasta eri paikasta raportointia varten. Tähän liittyen selkeäksi ongelmaksi tunnistettiin järjestelmien välinen keskustelemattomuus. Näiltä osin uutta ERP-järjestelmää kohtaan voidaan todeta kohdistuneen suuria odotuksia.

"Nii, et pakkohan sen on on olla semmonen, et se tuo semmosta hyötyä ja virtaviivastaa tavallaan sitä toimintaa. Jää semmosia turhia vaihteita sieltä pois. Just semmosta, että sama työ tehhään monneen kertaan."

Toisaalta keskusteluissa oli myös havaittavissa toisenlaisia, uuteen järjestelmään kriittisesti suhtautuvia näkemyksiä. Vaikka tarve uudelle ERP-järjestelmälle tiedostettiin, niin sen katsottiin olevan osittain konsernin johdon luomaa. Näiltä osin myös silloisilla järjestelmillä jatkaminen olisi nähty mahdollisena. Osittain keskusteluista olikin aistittavissa jonkinasteista tuntemattoman pelkoa, kuten seuraava kommentti osoittaa.

"No kun en tunne uutta, niin miusta tämä entinen on niin hyvä. Enhän mie näe, vaan ne näkee (johtajat). Tai siis heijät velvotettaan, konsernirakenteesta johtuen, uudistamaan tietyt järjestelmät."

Teeman puitteissa tuli niin ikään esille kriittisiä näkemyksiä, joiden mukaan uuteen järjestelmään panostamisen nähtiin olevan pois ihmisiin panostamisesta. Näiltä osin puhuttiin muun muassa pyrkimyksestä tulla toimeen sen hetkistä vähemmillä henkilöstöresursseilla. Tämän lisäksi ihmetystä herätti se, kuinka yritys on valmis satsaamaan valtavien summien rahaa uuteen tietojärjestelmään mutta säästämään samaan aikaan henkilöstöstä. Myös tämänkaltaisten näkemysten voitaneen nähdä pohjaavan lopulta järjestelmää kohtaan koettuun tuntemattoman pelkoon: Aiheuttaisiko uuteen ERP-järjestelmää siirtyminen sen, että osa sen hetkisistä työtehtävistä ja omasta osaamisesta muuttuisi turhaksi? Lisäksi uuteen järjestelmään kohdistuneiden odotusten realismi asettui osittain pohdinnan alaiseksi. Esille nousi muun muassa epäilyksiä, joiden mukaan tulevan järjestelmän ei uskottu olevan kaikilta osin niin toimiva ja aukoton kuin mitä "projektin puolelta" oli annettu ymmärtää.

Teeman pohjalta käytyjen keskustelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta muutosvastarintaa esiintyneen vain vähissä määrin. Myös niissä keskusteluissa, joissa tulevan järjestelmän erinomaisuutta tai muutoksen taustalla vaikuttavia syitä kyseenalaistettiin, myönnettiin yleensä käytännön työstä nouseva tarve muutokselle. Vaikka sen hetkisillä järjestelmillä uskottiinkin joidenkin näkemysten mukaan pystyttävän työskentelemään, ei keskusteluissa kuitenkaan noussut esille erityistä halua takertua sen hetkisiin käytäntöihin tai asettua näkyvästi vastustamaan uutta järjestelmää.

5.2 ERP-projektin tavoitteet ja projektin kulku

Projektin tavoitteita ja kulkua käsittelevän teeman tarkoituksena oli tarkastella, missä määrin Abloy Oy:n taloushallinnossa työskentelevät henkilöt tunnistivat ERP-projektiin liitetyt tavoitteet ja kuinka nämä tavoitteet oli tuotu heidän tietoonsa. Mielenkiinnon kohteena oli myös millainen kuva haastateltaville oli muodostunut projektin kulusta. Näiltä osin kiinnostuksen kohteena oli erityisesti omasivatko haastateltavat mielestään selkeän kokonais kuvan projektista vai näyttäytyikö projekti heille pikemminkin epäselvänä ja hajanaisena.

Käytyjen keskustelujen perusteella voidaan todeta, että haastatelluilla henkilöillä ei ole ollut kovinkaan yhtenäistä kuvaa projektin tavoitteista, tai ainakaan tavoitteita ei ole käyty yhteisesti läpi kaikkien kanssa. Joissakin tapauksissa kysyttäessä projektin tavoitteista kävi ilmi, että haastateltava oli kokenut jääneensä näiltä osin lähes pelkästään kuulopuheiden ja/tai oman päättelynsä varaan. Lisäksi näin saavutetun informaation koettiin liikkuvan lähinnä karkealla yleistasolla. Erityisesti taloushallintoa koskevia tavoitteita ei ollut tuotu selkeästi esille, vaikkakin niitä osattiin nimetä kysyttäessä.

*"No sanottaan näinikkäästi, että se kun alko tämä projekti, niin tuota kyl-
lähän aika tietämättömiä myö niinku olttiin, että missä mennään. Se vaan
tuli yks kaks kutsu, että tule nyt siihen ja siihen palaveriin, että nyt käsi-
tellään se ja se asia, että niinku asiantuntijaks sinne. Mutta tuota, kyllä
siinäkin vaiheessa ois niinku enempi kaivannu sitä tietoutta."*

Pyydettyäessä nimeämään ERP-projektiin liittyviä tavoitteita, nousi keskusteluissa kuitenkin toistuvasti esille hyvin samankaltaisia asioita. Näiksi tavoitteiksi nimettiin muun muassa toimintojen virtaviivaistaminen, modernisointi, yksinkertaistaminen, selkeyttäminen ja nopeuttaminen. Esille tulivat niin ikään myös prosessien tehostaminen, kustannustehokkuuden parantaminen sekä jo edellisessä luvussa mainittu, sinällään epä-määräinen ilmaisu: konsernista lähtöisin olevat tavoitteet.

Kuten virallisten tavoitteiden tiedostamisen osalta, niin myös projektin kulkuun liittyen, haastateltavien näkemykset vaikuttivat olevan jokseenkin epäselviä. Projektin vaiheet olivat kyllä pääosin karkealla tasolla tuttuja, mutta tarkkaa tietoa siitä missä vaiheessa kulloinkin oltaisiin, ei ole välttämättä aina ollut. Projektin vaiheet eivät vaikuta myöskään aina avautuneen sisältönsä puolesta selkeästi. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka eri vaiheita onkin osattu nimetä, on niiden merkitys voinut jäädä kuitenkin ainakin osittain epäselväksi.

*"No ei se nyt miulle oo selvä, kun se ei taija olla näillekkää vetäjille selvä.
Kun paketti näkyy solmittaan ja sit se aukastaan, ja sit kai ollaan teke-
mässä uutta pakettii."*

Keskusteluissa tuli esille, että haastattelujen tekemisen aikaan projekti oli asetettu tauolle, mikä osaltaan lisäsi projektin hahmottamiseen liittyvää vaikeutta. Tietoisuus projektin vaiheista ja ”kuulumisista” oli siis tuolloin ehkä normaalia alhaisemmalla tasolla jo tauosta aiheutuneen viestinnän vähenemisen takia. Keskusteluissa kävi niin ikään ilmi, että ERP-järjestelmän konkreettinen käyttöönotto oli vielä toukokuussa 2012 hämärän peitossa. Arviot käyttöönoton ajankohdasta vaihtelivat vuoden 2013 alusta samaisen vuoden loppuun. Tähän liittyen oli myös havaittavissa jonkin verran skeptistä suhtautumista, sillä myös projektin johdon tietoisuus aikataulusta ja projektin etenemisestä asetettiin kyseenalaiseksi.

"Siinä mielessä se aikataulu on tällä hetkellä pikkusen niinku epäselvä. Ja kun käyttöönotostaki osa puhuu, että ens vuoden kesään mennessä ehkä vois olla, tai näin. Mutta siis ei voi tietää."

Edellä mainitun lisäksi esille nousivat myös epäilyt projektin vielä oletettuakin pidemmästä viivästyisestä. Tämä skenaario nähtiin varsin ei-toivottavana, sillä viivästyminen uskottiin johtavan siihen, että ihmiset väsyisivät ja muuttuisivat skeptisemmiksi projektin suhteen. Vaikka varsinainen projekti ei vaatisikaan tauolla ollessaan konkreettista työpanosta, uskottiin projektin epämääräisen roikkumisen muiden töiden ohessa aiheuttavan väsymystä ja lisäävän epäluuloja projektia kohtaan.

5.3 ERP-projektiin liittyvä viestintä

Kuten viestintää muutostilanteissa käsittelevän luvun perusteella on lupa odottaa, myös Abloyn ERP-projektiin liittyvän viestinnän on voitu odottaa synnyttävän runsaasti mielipiteitä sekä harjoitetun viestinnän puolesta että sitä vastaan. Kuten todettua projektiin liittyvän viestinnän voidaan myös olettaa vaikuttavan varsin pitkälle projektin lopputulokseen.

Projektin alussa viestinnän koettiin olleen melko yleisesti riittämätöntä. Viestinnän puute on kuitenkin koettu sinällään ymmärrettäväksi, sillä projektin alussa ei ole välttämättä ollut juurikaan viestittävää, ainakaan sellaista mikä olisi ollut tärkeää saattaa jokaisen tietoon. Tästä huolimatta projektista olisi haluttu saada alussa edes jotakin tietoa. Projektin kuvattiinkin olleen aluksi ”hyvin salainen juttu”, ja että siitä keskusteltiin aluksi

pääasiassa vain ”sermien välissä”. On mahdollista, että tuossa vaiheessa projektin ulkopuolella olleet henkilöt kokivat jääneensä muita huonompaan asemaan. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että kaikki haastatelluista henkilöistä ovat kokeneet oikeudekseen saada kuulla jotakin tulevasta muutoksesta. Projektin alkuvaiheessa riittäväksi olisi mielletty jo karkealla tasolla vedetyt ”suuntaviivat”, ja ylipäättänsä ihmisten huomioiminen. Projektin alkuun liittynyt vähäinen viestintä koettiin osittain tiedon pimittämisenä, jota ei nähty ns. ”reiluna pelinä”.

"Jotkut tiittää ja jotkut ei. Niin että tää oli miusta just semmonen, et siinä niinku ei pelattu ihan reilusti."

Edellä esitetyn kritiikin vastapainoksi projektiin liittyvän viestinnän kuvailtiin kuitenkin parantuneen projektin aikana. Etenkin syksystä 2011 lähtien julkaistu tiedotuslehti Erppiläinen on koettu pääsääntöisesti hyväksi ja mielekkääksi kanavaksi saada tietoa projektista. Tämän lisäksi myös kasvokkain tapahtuneen viestinnän koettiin parantuneen projektin kuluessa.

"Erppiläinen lehtijuttu, ni ne on siis tosi hyviä. Tai et mukava, et ees sitä kautta infotaan niinku, että et sieltä löytää tietoo projektista."

Vaikka tiedotuslehti Erppiläinen keräsikin kehuja, ei sitä koettu kuitenkaan yksinään riittäväksi kanavaksi viestiä, sillä sen tarjoama informaatio on ollut kuitenkin lopulta varsin niukkaa. Tämän lisäksi ongelmana on ollut, että Erppiläinen on kirjoitettu projektin ”kielellä”, mistä johtuen kyseisessä julkaisussa käytettyjen termien ei uskottu välttämättä aukeavan niille henkilöille, jotka eivät ole olleet konkreettisesti mukana projektissa. Joidenkin näkemysten mukaan Erppiläisen sanottiin myös tulleen liian myöhään. Mikäli tiedotuslehteä olisi alettu julkaisemaan jo aiemmin, olisi se voinut hillitä projektista kiertäneitä, mahdollisesti paikkaansapitämättömiä huhuja.

Taloushallinnon henkilöstön palaverissa keväällä 2012 tavaksi otettu lyhyt ”ERP-katsaus” on koettu mielekkäänä, ja tietoa omaan osastoon liittyvistä asioista olisi haluttu ottaa mielellään vastaan vieläkin enemmän. Haastattelujen laatimisen aikaan rajoittavaksi tekijäksi tiedostettiin kuitenkin projektin tauolla oleminen.

Projektista ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja omaan työhön on oltu kiinnostuneita myös omaa osastoa laajemmalla tasolla. Taloushallinnon roolin on koettu muuttuneen, ja näin ollen asioiden ymmärtäminen ja hahmottaminen pelkästään omia työtehtäviä laajemmin on koettu tarpeelliseksi. Tällä ei kuitenkaan tarkoitettu ns. pikkutarkkaa tietoa, vaan pikemminkin suuren kokonaisuuden hahmottamista.

Kuten edellä on viitattu, kävi haastatteluista ilmi, että ERP-projektiin on liittynyt melko paljon epävirallista viestintää. Tässä tapauksessa projektiin liittynyttä epävirallista viestintää ei voida leimata sävyiltään puhtaasti positiiviseksi tai negatiiviseksi, vaan viestintää on esiintynyt laidasta laitaan. Näiltä osin osallisuus projektissa on mitä ilmeisimmin vaikuttanut viestinnän sävyyn. Siinä missä projektin ”vetäjien” kuvataan nähneen projektin toisinaan liiankin positiivisessa valossa, on taas joidenkin projektin ulkopuolisten ihmisten suhtautumista kuvattu toisinaan tarpeettoman negatiiviseksi. Projektin ympärille rakentuneen epävirallisen viestinnän negatiiviseksi puoleksi on myös tunnistettu viestinnän muuttuminen osittain epäasialliseksi, henkilökohtaisella tasolla vaikuttavaksi huhupuheeksi.

"Sitten tietysti osa kokkee ittesä syrjäytetyks projektista, ja sit se mennee jo semmosiin henkilökohtasuuksiin, että "miks ei minua otettu mukaan". Ja sitten, että " sinä oot itteäs tuonu tyrkylle tähän projektiin". Ja kaikkee tämmöstä, ihan asiatonta."

Vaikka epävirallinen viestintä onkin sisältänyt osittain virheellistä tietoa, huhuja ja toisinaan jopa epäasiallista henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa kommentointia, on tällaisista keskusteluista löydetty kuitenkin myös hyviä puolia. Epävirallinen viestintä on nähty joissakin tapauksissa vartenotettavana keinona saada haltuun tarkempaa tietoa projektin kulusta, verrattuna esimerkiksi Erppiläisen tarjoamaan tietoon. Toisaalta tiedon paikkansapitävyydestä ei ole voitu olla näissä tapauksissa täysin varmoja. Tämän lisäksi kaikki eivät ole halunneet osallistua epävirallisiin keskusteluihin, vaan pyrkineet hakemaan tietonsa pelkästään virallisia kanavia pitkin.

"No tottakai sitä käyvään (epävirallista viestintää), mutta tuota miun tämä kannanotto niihin on ihan... Kyllä voin sanoo, että en jatka huhuilla siipiä."

5.4 Henkilöstön osallistaminen

Taloushallinnon henkilöstön osallistamisen tarkastelun kautta on pyritty luomaan kuvaa siitä, missä määrin aktiivinen projektissa mukana oleminen tai toisaalta varsinaisen projektiryhmän ulkopuolelle jääminen on vaikuttanut näkemyksiin projektista yleensä. Erityisesti osallistamisen tarkastelua silmällä pitäen, valittiin haastateltaviksi henkilöiksi eri tavoin ERP-projektiin kytköksissä olleita henkilöitä. Näin ollen, osa haastatelluista on voinut olla projektissa merkittävässä roolissa, kun taas osa on voinut seurata sitä käytännössä kokonaan sivusta.

Edellä tarkastellun ERP-projektiin liittyneen viestinnän tavoin myös projektissa mukana oleminen tai sen ulkopuolelle jääminen on synnyttänyt taloushallinnon henkilöstön keskuudessa monenlaisia tunteita. Kaikkien halukkaiden mukaan ottaminen Abloyn ERP-projektiin ei ole ollut mahdollista. Osaa varsinaiseen taloustiimiin kuulumattomista henkilöistä on kuitenkin hyödynnetty projektin aikana ns. oman osaamisalueensa asiantuntijoina, mitä kautta he ovat pystyneet antamaan oman panoksensa projektille.

Vaikka valinnan tekemisen pakollisuus projektiin osallistuvien henkilöiden väliltä onkin tiedostettu haastateltujen henkilöiden keskuudessa, on projektiin mukaan pääsemisen tai siitä poisjäämisen koettu kertovan jotakin työntekijän arvostuksesta. Projektin tiimoilta tehdyt henkilövalinnat herättivätkin erilaisia tunteita ihmisten keskuudessa. Tästä kertoo muun muassa jo esille tullut oman osaamisen kyseenalaistaminen sekä jo aiemmin mainitut, toista ihmistä henkilökohtaisella tasolla koskevat huhupuheet. Kaikesta huolimatta projekti on nähty kautta linjan mielenkiintoisena ja siinä on haluttu olla mukana, mikäli vain oma osaaminen on katsottu tärkeäksi projektin kannalta.

"No siis ihan niinku ilmanmuuta, ois ihan mielenkiintonen projekti olla mukana. Mutta nii, omat hommat on nyt mitä on, ja ei oo mahollisuutta sen kummenmmmin vaikuttaa, mutta siis kyllä kiinnostas."

Taloustiimissä vaikuttaneet henkilöt ovat kokeneet, että heidän osaamistaan on hyödynnetty hyvin ja että heillä on ollut todella annettavaa projektille. Toisin sanoen oma rooli projektissa on koettu mielekkäänä ja mielenkiintoisena. Kyseiset henkilöt ovat myös kokeneet, että he ovat päässeet aidosti vaikuttamaan siihen, mitä tulevaisuus tuo tulles-

saan. Projektissa mukana olleiden henkilöiden osaamista onkin hyödynnetty ilmeisen laajasti, sillä haastatellut eivät vaikuta kokeneen, että heillä olisi ollut hallussaan sellaista tietämystä tai osaamista, joka olisi jätetty projektissa hyödyntämättä.

"No kyllä on hyödynnetty. Että oikeestaan ite kun teen tuota omaa osaluuetta, mistä muut ei niinku niin välttämättä tiää, ni oon ollu sitten siinä mukana niinku avaamassa tätä. Että kyllä on hyödynnetty."

Varsin positiivista on, että halu nähdä projekti onnistuneesti loppuun vietynä on ollut haastateltavien keskuudessa suuri, riippumatta heidän osallistumisentasostaan. Kuitenkin projektin lopun osalta haasteeksi on uskottu muodostuvan sellaisen osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen, joka on koettu sen omaavien henkilöiden toimesta turhaksi uuden järjestelmän mukana tulevien toimintatapojen edessä. Tässä mielessä projektin loppupuolen voidaan todeta herättäneen joissain määrin epäilyä ja myös jonkinasteista tuntemattoman pelkoa.

"No tietyllä tavalla tietysti hirvittää, mutta jonkun verran mulla on kokemusta tämmösisistä ohjelmanvaihtoista. Että kyllä siihen voi varautua, että aina siinä jotakin pientä klikkiä tulee."

5.5 ERP-projektin vaikutus omaan työhön

Toteutetun tutkimuksen puitteissa on haluttu tarkastella myös ERP-projektin vaikutusta taloushallinnossa työskentelevien henkilöiden normaaliin työhön sekä osaston toimintaan yleensä. Tämän lisäksi kiinnostuksenkohteena on myös ollut, kuinka oman työnkuvan on uskottu muuttuvan uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton myötä.

Yksikään tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä ei ole työskennellyt täysipäiväisesti pelkästään ERP-projektin parissa. Näin ollen projektin rinnalla ovat kulkeneet koko ajan myös muut (normaalit) työtehtävät. Toki on selvää, että projektin parissa vietyt työtunnit ovat olleet pois muusta työstä, mistä huolimatta projektia ei kuitenkaan voitane olettaa koetun näiltä osin automaattisesti negatiivisessa mielessä. Projektissa mukana oleminen voitaneenkin toisaalta nähdä tervetulleena vaihteluna normaaliin työ-

hön nähden. Toisaalta projektiryhmän ulkopuolelle jääneet henkilöt ovat voineet kokea epämiellyttävänä sen, että he ovat joutuneet oman työnsä lisäksi "paikkailemaan" projektissa osallisina olleiden henkilöiden tekemättömiä töitä.

Käytyjen keskustelujen perusteella voidaan todeta, että toteutetun projektin ei koettu haittaavan liiaksi normaalia työtä. Mainittavaa kuormitusta ei siis ole ollut havaittavissa yksilötasolla, eikä myöskään taloushallinnossa yleisesti. Huomioon on kuitenkin syytä ottaa, että haastattelujen tekohetkellä projekti oli tauolla ja tilanteen odotettiin muuttuvan projektin käynnistyessä uudelleen. Tältä osin mielteitä herätti kuka hoitaisi tuolloin omat työt ja tulisiko kiristynyt tahti vaikuttamaan kenties omaan jaksamiseen.

Projektin aikana kasaantuneet työt on pystytty hoitamaan joko kiristämällä omaa työtah-
tia tai tekemällä pidempää työpäivää. Osittain töitä on myös jäänyt muiden ihmisten
tehtäväksi. Näiltä osin tilanne ei ole ollut samanlainen kaikkien haastateltavien osalta.
Osan työtehtävät ovat olleet luonteeltaan sellaisia, joissa työt ovat yhteisiä monelle hen-
kilölle, kun taas toisten kohdalla rästiin jääviä töitä ei ole hoitanut kukaan muu. Muun
muassa kiinnostuksen ja innostuneisuuden projektista on katsottu kuitenkin auttaneen
jaksamaan myös kasaantuvista töistä selviämisessä. Niin ikään omien työtehtävien
suunnitteleminen on noussut projektin aikana keskeiseen rooliin.

*"Mutta kun se on niinku suunniteltu, ni ne on niinku itsensä kanssa sopi-
nut, että sinä päivänä minä teen sitä juttuu, ni se vaan työstyy siinä. Ja sit
se alitajunnassa työstyy, ja se on niinku jo helpompi viii. Että tää on
tämmönen, en tiää onko tää henkilökohtanen vai mikä, mutta tää on joskus
opittu juttu."*

Abloyn ERP-projektia mainittiin rasittaneen lukuisat aikataulumuutokset, jotka ovat
vaikeuttaneet myös muuta työtä. Projektissa mukana olleet konsultit ovat peruneet so-
vittuja tapaamisia lyhyellä varoitusajalla, mikä on aiheuttanut närkästystä joissakin hen-
kilöissä. Muun muassa tästä johtuen kerrottiin vastaan tulleen tilanteita, joissa osa hen-
kilöistä oli poistunut yhteisistä palavereista osoittaen tyytymättömyyttään tilanteeseen.
Tähän liittyen pohdinnan kohteena on ollut muun muassa se, onko projektiin sitoutumi-
nen ollut kaikilta osin sillä tasolla, kuin mitä tämän kaltaisessa projektissa voidaan olet-
taa.

"Tavallaan niinku, ei jotenkkii se sitoutuminen tähän projektiin ei ollu sillä tasolla kun ehkä olis kuulunu olla."

Uuden ERP-järjestelmän vaikutuksesta omaan työhön voidaan sanoa vallinneen melko ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta järjestelmän on uskottu muuttavan työnkuvaa radikaalisti, yksinkertaisempaan, nopeampaan ja vaivattomampaan suuntaan. Edistyksen ei kuitenkaan ole uskottu olevan välttämättä niin merkittävää kuin mitä ERP-projektin ”vetäjät” ovat olettaneet tai antaneet ymmärtää. Mietinnän kohteena on ollut muun muassa se, kuinka uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen tulisi hoitaa ns. poikkeustapaukset, joita ainakin haastatteluhetkellä kuvattiin tulleen eteen runsaasti, ja jotka ovat vieneet aiemmin yllättävän suuren osan työajasta.

"Mutta tietysti sit sinne jää vaan ne epäselvät, joita yleensä riittää aika paljon. Että auttaaks se uus järjestelmä niihin. Sitä en tiää."

Edellä mainitun lisäksi kaikilla haastatelluista henkilöistä ei vaikuta olleen edes hämää mielikuvaa siitä, mitä tulevaisuus toisi lopulta tullessaan. Tämä seikka on voinut lisätä osaltaan uutta järjestelmää kohtaan koettuja ennakkoluuloja. Lisäksi se on voinut tukea oman osaamisen puutteisiin liittyviä tuntemuksia.

"Kun en tiää, että mitä se tuopi tullessaan, ni en mie ossaa siihenkkää niinku sannoo, että miten se tulee vaikuttamaan, jos vielä pystyy työtä tekemmään. Koska mie en tiää mitä miun pitäis tehdä ja miten."

Tuleviin toimintatapoihin liittyen oli jo haastattelujen tekovaiheessa alkanut esiintyä mietteitä muun muassa siitä, kenen vastuulla mikäkin asia uuden järjestelmän aikana tulisi olemaan ja kuinka jotkin sen hetkisistä toiminnoista tultaisiin aikanaan hoitamaan. Vaikka yksittäisten toimintojen miettiminen koettiin joidenkin näkemysten mukaan vielä tuolloin turhana, niin toisaalta asioiden pohtimisen uskottiin toimivan myös henkisenä valmistautumisena tulevaan, mikä puolestaan koettiin positiivisena.

5.6 Uuden järjestelmän konkreettinen käyttöönotto

Yhtenä osana tutkimusta pyrittiin selvittämään millaisia odotuksia ja tunteita taloushallinnossa työskentelevillä henkilöillä oli ERP-järjestelmän konkreettiseen käyttöönottoon liittyen. Toisaalta teeman avulla haluttiin selvittää myös millaista koulutusta ja ohjeistusta taloushallinnon henkilöstö toivoi saavansa osakseen käyttöönoton yhteydessä. Haastattelujen muista teemoista poiketen, tämän teeman sisällyttäminen työhön palveli ennen kaikkea työn toimeksiantajan tarpeita.

Vaikka jo edellä on todettu, että uuteen ERP-järjestelmään on suhtauduttu taloushallinnon henkilöstön keskuudessa lähtökohtaisesti positiivisesti, ja näin ollen myös järjestelmän konkreettista käyttöönottoa on odotettu mielenkiinnolla, niin tästä huolimatta käyttöönoton on kuvattu tuntuvan ainakin jossain määrin pelottavalta. Vaikka usko järjestelmän toimintojen perusteelliseen testaamiseen vaikutti olevan vahva, oletettiin ongelmia siitä huolimatta ilmenevän. Tämän kaltaisia näkemyksiä ei voitane laittaa pelkästään skeptisyyden piikkiin, vaan niiden voidaan odottaa kumpuavan osittain myös kokemuksesta. ERP-projektin taloustiimissä on vaikuttanut henkilöitä, jotka ovat olleet urallaan mukana useissa uusien tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa. Näin ollen käyttöönoton yhteydessä ilmeneviin yllätyksiin on osattu jo ennakkoon henkisesti varautua.

"Ei varmaan koskaan mene aivan täydellisesti tämmöset muutokset, mutta tietysti niihin on parasta varautua mahdollisimman hyvin etukäteen."

Myös sopivan ajankohdan löytäminen käyttöönotolle herätti mietteitä. Esimerkiksi kuunvaihteeseen osuessaan käyttöönoton uskottiin muotoutuvan "katastrofaaliseksi tilanteeksi". Lisäksi pohdinnan alla oli, olisiko käytännössä olemassakaan ihanteellista ajankohtaa näin mittavan muutoksen kivuttomaan läpivientiin. Myös uuden ERP-järjestelmän käyttökielen (englanti) on uskottu vaativan totuttelua. Tämän ei kuitenkaan uskota aiheuttavan mahdollisen alkukankeuden jälkeen suurempia ongelmia, sillä osa taloushallinnon käytössä olleista ohjelmista oli jo haastattelujen aikaan englanninkielisiä.

Käyttöönottoon liittyvään koulutukseen kohdistui kohtalaisen paljon toiveita ja odotuksia. Ensinnäkin koulutuksen toivottiin olevan riittävän perusteellista mutta mielellään useammassa vaiheessa tapahtuvaa. Koulutusta toivottiin järjestettäväksi taloushallinnolle yhteisesti mutta myös henkilökohtaisena, omaan työtehtävään räätälöitynä yksilökoulutuksena. Koulutuksen toivottiin tarjoavan ymmärrystä paitsi omaan tehtäväalueeseen, niin myös järjestelmän toimintaan laajemmassa mittakaavassa. Tähän liittyy jo aiemmin esitetty näkemys taloushallinnon laajentuneesta roolista.

Järjestelmän käyttöohjeistukseen kohdistuneisiin toiveisiin liittyen voidaan todeta, että haastattelujen tekemisen aikaan näitä toiveita ei osattu juurikaan hahmottaa. Vaikka itse järjestelmää haluttiinkin oppia käyttämään laajasti, haluttiin tuleva käyttöohjeistus saada kuitenkin mahdollisimman yksinkertaisessa ja selkeässä muodossa, mielellään tehtäväalueittain pilkottuna. Liian laajan käyttöohjeistuksen kanssa ongelmaksi uskottiin muodostuvan se, että omaa ongelmaa koskevan kohdan löytäminen materiaalista voitaisiin kokea liian työläänä, ja näin ollen ohjeistus voisi jäädä lopulta vain vähäiselle käytölle.

Ainakin järjestelmän käytön alkuvaiheessa käyttöohjeita toivottiin saataville myös perinteisenä paperiversiona. Pelkästään sähköiseen ohjeistukseen turvautumista ei nähty hyvänä vaihtoehtona. Aiheen tiimoilta käyty keskustelu sisälsi ylipäättään jonkin verran kritiikkiä Abloyn intranettiä (Avainkanava) kohtaan. Avainkanavasta todettiin kyllä löytyvän ohjeistusta lähes "asiaan kun asiaan", mutta näkemysten mukaan vain harva on viitsinyt niitä sieltä etsiä. Ainakin haastattelujen aikaan tilanne vaikutti olevan se, että jonkin ongelman ilmettyä, ohjeiden omatoimisen etsimisen sijaan on soitettu herkästi asiasta mahdollisesti tietävälle henkilölle, jolloin ongelman selvittäminen on vienyt tarpeettomasti useamman ihmisen työaika. ERP-järjestelmään liittyvän käyttöohjeistuksen jakamista yrityksen sisäisessä verkossa ei kuitenkaan tyrmätty kokonaan. Joko tai -tyylisen valinnan sijaan paperisen ja sähköisen ohjeistuksen uskottiin voivan olla yhtä aikaa käytössä. Haastatellut henkilöt tosin tiedostivat, että tulevaisuutta ajatellen sähköisen ohjeistuksen käytön opetteleminen tulisi olemaan välttämätöntä.

Haastattelujen perusteella halu ottaa osaa uuden ERP-järjestelmän konkreettiseen käyttöönottoon vaikutti olevan suurta. Vaikka käyttöönottoon liittyikin jonkin verran epäilyksiä ja jopa pelkoja, ei tämä tarkoita, että ongelmien olisi odotettu olevan ylitse-

pääsemättömiä. Järjestelmän käyttöönottoa kuvattiin pikemminkin haastavaksi mutta myös erittäin mielenkiintoiseksi vaiheeksi, jossa kaikki haluavat olla mukana.

"Mielenkiinnolla odotetaan, että miksi tämä muuttuu tästä. Pitää ja haluan olla mukana!"

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Toteutettujen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Abloyn ERP-projekti on koettu pääsääntöisesti positiivisesti. Projektin kohtaamaan muutosvastarinnan määrän voitaneen sanoa olleen jopa yllättävän vähäistä, ottaen huomioon muutoksen kokonaisvaltaisuuden ja muutosprosessin pituuden. Vaikka ERP-projektin on voitu jo pituutensa puolesta olettaa tuntuneen raskaalta taloushallinnossa työskentelevien ihmisten näkökulmasta, lienee toisaalta mahdollista, että hidas eteneminen on antanut mahdollisuuden valmistautua rauhassa uuteen järjestelmään siirtymiseen. Toisaalta myös tämänkaltaiselle projektin venymisellä on varmasti rajansa. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, niin kovin pitkien viivytysten on koettu syövän projektin uskottavuutta ja lisäävän sitä kohtaan koettua skeptisyyttä. Tästä huolimatta tarve muutokselle on tiedostettu Abloyn taloushallinnon henkilöstön keskuudessa pääpiirteissään varsin hyvin.

Abloyn ERP-projektin voidaan todeta herättäneen kenties eniten negatiivisia tunteita projektin aikana harjoitetun viestinnän osalta. Projektin alussa riittämättömäksi koetusta viestinnästä on kuitenkin edetty parempaan suuntaan. Näiltä osin tärkeässä asemassa ovat olleet projektiin liittyvän tiedotuslehden julkaisemisen aloittaminen ja projektin aikana kehittyneet käytännöt osaston sisäisten palaverien suhteen. Yrityksen sisäisen tiedotuslehden Erppiläisen ei koettu eduistaan huolimatta yksin riittäneen tyydyttämään projektiin liittynyttä tiedontarvetta, vaan sen rinnalle kaivattiin myös osaston yhteisiä palavereja. Yhteisissä palavereissa asiasisältöjä on ollut mahdollista avata perusteellisemmin, ja näin ollen myös Erppiläisen sisältämä "projektin oma kieli" on voinut aueta aiempaa paremmin myös varsinaisen taloustiimin ulkopuolella olleille henkilöille. Tässä tapauksessa viestinnän kehittymisen voidaan sanoa paitsi parantaneen taloushallinnon henkilöstön tietämystä ERP-projektista, niin myös projektin taloustiimin ulkopuolisten henkilöiden suhtautumista projektia kohtaan.

Edellä mainitun lisäksi viestinnän osalta on syytä nostaa esille myös epävirallisen viestinnän suhteellisen suuri määrä. Epävirallista viestintää ei kuitenkaan ole koettu puhtaasti positiivisena tai negatiivisena, minkä johdosta ilmiötä ei voitane leimata suoraan toivottavaksi tai ei-toivottavaksi. Osittain epävirallinen viestintä on nähty vartenotettava keinona saada haltuun virallista informaatiota tarkempaa tietoa, mutta toisaalta tämän tiedon paikkansapitävyys on myös saatettu ainakin osittain kyseenalaiseksi. Lisäksi epävirallisen viestinnän on todettu saaneen toisinaan epäasiallisen sävyn. Näiltä osin käydyissä keskusteluissa esille nousseet seikat ovatkin varsin yhteneviä aiempaan esitettyyn epäviralliseen viestintään liittyneen teoreettisen pohdinnan kanssa.

Niin ikään myös henkilöstön osallistamiseen liittyen pintaan nousi runsaasti erilaisia näkemyksiä ja tunteita. Kuten aiempaan on käynyt ilmi, projektissa mukana olemisen tai sen ulkopuolelle jäämisen on katsottu viestivän osaltaan työntekijän ja tämän työn arvostuksesta. Projektiryhmästä ulkopuolelle jääminen ei kuitenkaan vaikuta johtaneen kovinkaan suureen katkeruuteen tai projektin totaaliseen vastustamiseen. Projektia kohtaan koetun kiinnostuksen ja halun osallistua voidaan sen sijaan sanoa olleen kauttaaltaan melko suurta, riippumatta henkilön osallistumisen asteesta. Aiemmin projektin taloustiimin ulkopuolelle jääneiden henkilöiden "työllistäminen" projektiin viimeistään järjestelmän käyttöönottovaiheessa lienee kuitenkin viisasta onnistunutta käyttöönottoa ajatellen. Kuten edellä viestinnän kohdalla, niin myös henkilöstön osallistamisen merkityksen voidaan todeta olleen lopulta huomattava projektin ihmisten keskuudessa herättämiä mielipiteitä ja tunteita ajatellen.

Kaiken kaikkiaan Abloyn ERP-projekti on todellakin mahdollista käsittää koko yrityksen laajuisena, toimintatapoja ravistelleena kulttuuriympäristön muutoksena, joka on vaatinut ihmisiltä huomattavaa panostusta mutta myös antanut paljon. Juuri tässä piilee vastaus siihen, miksi ihmiset ovat niin kiinnostuneita ERP-projektista. Olipa yrityksessä työskentelevä henkilö sitten sisällä projektissa tai vaihtoehtoisesti projektiryhmän ulkopuolinen, koskettaa projekti häntä kuitenkin tavalla tai toisella, vähintäänkin käyttöönoton myötä tulevien käytännön työtehtävien muuttumisen muodossa.

6.1 Työhön liittyneet haasteet

Vaikka opinnäytetyön laatiminen Abloyn ERP-projektiin liittyen onkin ollut mielenkiintoista ja samalla myös opettavaista, olisi harhaanjohtavaa väittää, että prosessi olisi edennyt kuin siivillä ja täysin ilman vastoinkäymisiä. Käytännön osalta suurimpia haasteita opinnäytetyöprosessille asetti Abloyn ERP-projektin aikataulu. Projektin aikataulu venyi työn laatimisen aikana ja johti näin ollen jo aiempana mainittuihin muutoksiin tutkimussuunnitelmassa. Vaikka tämänkaltaiset muutokset ovatkin ikäviä paitsi työn sisällön, tavoitteiden ja sen valmistumisen kannalta, opettivat ne kuitenkin paljon niin tutkimuksen tekemisestä kuin myös tutkimuksen kohteena olleen ERP-projektin luonteesta. Tutkimuksen aikana eteen tulleet muutokset epäilemättä kasvattivat työn laatijaansa kohtaamaan entistä paremmin tämänkaltaisia haasteita. Lisäksi haasteet opettivat kärsivällisyyttä, mikä on epäilemättä tarpeen kaikenlaisissa projektiluontoisissa töissä. Itse ERP-projektin osalta kohdatut haasteet vahvistivat osaltaan jo tämänkin työn johdannossa esitettyä toteamusta, jonka mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on tuskin koskaan helppo ja mutkaton prosessi. Tässäkin mielessä opinnäytetyön laatiminen tarjosi hyvän näköalapaikan suuren muutoshankkeen toteuttamisen seuraamiseen.

Opinnäytetyölle omat sisällölliset haasteensa asetti toki myös tutkimuksen kohteena olleen ilmiön luonne. Koska tutkimuksessa keskityttiin pohjimmiltaan yrityksessä työskentelevien ihmisten projektia kohtaan tuntemien ajatusten, kokemusten ja tunteiden tutkimiseen, voidaan tarkasteltua ilmiötä pitää monestakin syystä haastavana. Ensinnäkin tämän kaltaisen ilmiön tutkiminen on tiedonkeruun osalta haastavaa ilmiön sensitiivisyydestä johtuen. Prosessin alkuvaiheessa ei ollutkaan lainkaan itsestään selvää, millä menetelmillä ilmiöön päästäisiin mahdollisimman hyvin käsiksi. Vaikka laadullinen tutkimus tarjosi lopulta hyviä työkaluja ilmiön tutkimiseen, ei tehtävä ollutkaan lopulta helppo. Laadullisen tutkimuksen tarjoama vapaus ei siis ainakaan tässä tapauksessa tarkoittanut, että vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen tulisi kuin itsestään. Päinvastoin, työn laatimisen aikana tutkimuksen tekijä joutui kyseenalaistamaan moneen kertaan tekemiään valintoja. Kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa, niin myös tämän työn kohdalla, mietteitä aiheutti laadulliselle tutkimukselle ominainen subjektiivisuus. Pariinkin otteeseen tutkija joutui kysymään itseltään *”tarjoavatko käyttämäni menetelmät minulle vastauksia asettamaani tutkimuskysymykseen?”* Ongelman yli pääse-

misessä auttoi kuitenkin oivallus siitä, että tässä työssä on kysymys juuri minun itseni tekemästä tulkinnasta ja minun itseni asioille antamistani merkityksistä.

Edellä mainittu ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö ERP-järjestelmistä ja muutosjohtamisesta kiinnostuneet lukijat voisi hyötyä työhön tutustumisesta. Päinvastoin näyttää siltä, että työ tarjoaa hyvin vastauksia aiemmin asetettuihin kysymyksiin ja että työn empiiriseen osuuteen tutustuminen on mielenkiintoista ja hyödyllistä kyseisestä aihepiiristä kiinnostuneille.

6.2 Jatkotutkimus

Vaikka toteutetun tutkimuksen tekeminen onkin ollut varsin mielenkiintoista, eivät tutkimuksessa käytetyt menetelmät ole kuitenkaan ainoita mahdollisia tämän kaltaisen ilmiön kohdalla kysymykseen tulevia. Toki on selvää, että Abloyn ERP-projekti on tätä kirjoittaessa jo suuriltaosin takanapäin, mikä tietenkin rajoittaa juuri kyseiseen projektiin kytkeytyvää jatkotutkimusta. Harkitsemisen arvoinen voisi kuitenkin olla jälkeenpäin toteutettava kontrolliluontoinen kysely tai haastattelututkimus, jossa olisi mahdollista hyödyntää pohjana tämän työn tuottamaa tietoa. Näin olisi esimerkiksi mahdollista tarkastella, ovatko ihmisten asenteet ja näkemykset projektista muuttuneet ajan myötä. Kun asiaan on saatu ajan kuluessa etäisyyttä, voitaisiin kenties nähdä jotakin sellaista, mitä ei aiemmin ole osattu ajatella.

Toisaalta puhuttaessa ERP-projekteista ylipäänsä, on tuleville tutkijoille varmasti tarjolla runsaasti mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Mikäli tutkimukseen olisi ollut käytettävissä enemmän resursseja, olisi tutkimuksen voinut toteuttaa laajempaan siten, että se olisi tarkastellut taloushallinnon lisäksi myös muita yrityksen osastoja. Tulevaisuudessa olisi epäilemättä mielenkiintoista toteuttaa johonkin muuhun ERP-projektiin liittyvä tutkimus, jossa voitaisiin vertailla eri osastoilla työskentelevien henkilöiden tunteita, näkemyksiä ja ajatuksia. Tämän kaltainen vertailu voisi olla paitsi mielenkiintoista, niin myös hyödyllistä projektia läpivievän yrityksen kannalta. Abloyn ERP-projektin tapauksessa projektissa mukana ollut henkilöstö oli jakautunut lukuisiin toiminnoittain/osastoittain määriteltyihin tiimeihin (myynti, osto, talous, tuotanto...), joilla jokaisella oli omat tavoitteensa, toimintatapansa ja aikataulunsa. Mikäli ERP-projektiin liittyvien tiimien toimintaa pystyttäisiin tutkimuksen keinoin vertailemaan toisiinsa, voisi

tämä tarjota arvokasta tietoa siitä, minkälaisia toimintatapoja kannattaisi kenties ”monistaa” tiimistä toiseen; ja vastaavasti, millaiset toimintatavat on todettu yleisesti toimimattomiksi.

Lopuksi on vielä syytä todeta, että aiheen ympärille rakentuvan tutkimuksen ei tarvitse menetelmiensä osalta rajoittua pelkästään laadullisen tutkimuksen tarjoamiin vaihtoehtoihin. Esimerkiksi Abloyn kokoisessa yrityksessä olisi mahdollista kerätä tietoa myös kvantitatiivista tutkimusta varten. Kvantitatiivisen tutkimusotteen valinta tarjoaisikin mahdollisuuksia saada vastauksia luonteeltaan myös täysin erilaisiin tutkimusongelmiin.

Lähteet

- Abloy Oy 2012. Saatavissa www-muodossa: <<http://b2c.abloy.fi/fi/abloy/b2c/Yritys/>>
Luettu: 23.8.2012
- Church, Allan H. & Siegal, Wes & Waclawski, Janine & Burke, Warner W. 1996. Managing organizational change: what you don't know might hurt you. *Career Development International* 1/2 (96) 25–30.
- Teittinen, Henri 2006. ERP rajakohteena johdon laskentatoimen innovaatioprosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Teittinen, Henri 2008. Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Shehab, E.M. & Sharp, M.W. & Supramaniam, L. & Spedding, T.A. 2004. Enterprise resource planning: An integrative review. *Business Process Management Journal* 10 (4), 359–386.
- Matidinos, Dimitrios & Chatzoudes, Dimitrios & Tsairidis, Charalampos 2012. Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management* 25 (1), 60–78.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Microsoft Corporation 2009. Saatavissa www-muodossa:
<<http://www.microsoft.com/dynamics/support/implementation/success.aspx>>
> Luettu: 11.9.2013
- Kakouris, A.P. & Polychronopoulos, G. 2005. Enterprise Resource Planning (ERP) System: An Effective Tool for Production Management. *Management Research News* 28 (6), 66–78.
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia 2001. *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. Addison & Wesley: Boston.
- Haastattelut Abloy Oy:n taloushallinnossa 9., 10. ja 14. toukokuuta 2012.
- Huuskonen, Visa 2003. Muutoksessa eläminen ja muutosjohtaminen on haaste. Sarja B-2:2003 Johtaminen ja organisointi. Raisio: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Lanning, Harri & Roiha, Mikko & Salminen, Antti 1999. *Matkaopas muutokseen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtonen, Juha-Matti 2008. *Tuotantotalous*. Helsinki: WSOY.
- Pötry, Jyri & Kareinen, Juha 2010. PK-yrityksen ketteryys ja suuren mahdollisuudet - Yhteistyö kannattaa ERP-kehityksessä. *Hankintahetki, Hub Logistics Oy* 3/2010, 4–6.
- Rantanen, Sami 2005. Enterprise Resource Planning -järjestelmän toiminta ja vaikutukset organisaatioon - esimerkkeinä Espoon ja Tampereen kaupungit. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Shtarkhov, Alexey 2008. Taloushallinnon rooli ERP-järjestelmän implementoinnissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Senior, Barbara & Swailes, Stephen 2010. *Organizational Change*. New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) 2008. *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIPress.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

- McCartney, William W. & Campbell, Constance R. 2006. Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership and Organization Development Journal* 27 (3), 190–202.
- Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Ota-va.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> Luettu: 2.11.2012
- Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.